

Научная статья

УДК 338.2

JEL: H11, E17, O33

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451>

Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России

Воронов Александр Сергеевич¹, Юхно Александр Сергеевич²,
Гаврилюк Артём Владимирович³

^{1,2} Государственный академический университет гуманитарных наук; Москва, Россия

³ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; Москва, Россия

¹ mravoronov@ya.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0058-9217>

² metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³ Gavriliuk@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

Аннотация

Цель статьи – раскрыть концепцию цифрового стратегического планирования и управления (ЦСПиУ) как институционального механизма формирования современной модели государственного управления в России.

Методы. Исследование опирается на системный подход, сочетающий принципы государственного управления, цифровой трансформации и стратегического анализа. Применены методы институционального анализа, контент-анализ стратегических документов, сравнительно-аналитический подход и кейс-стади цифровых платформ. Статистические методы и элементы предиктивной аналитики использовались для оценки динамики цифровизации и потенциала ИИ и цифровых двойников. Комплексное применение этих методов обеспечило всестороннее раскрытие роли ЦСПиУ в развитии государственного управления в России.

Результаты работы. ЦСПиУ рассматривается как ключевой элемент современной модели государственного управления в России, обеспечивающей интеграцию цифровых технологий в процессы принятия стратегических и оперативных решений. Проанализированы его функции, архитектура и практики внедрения через платформы «Госуслуги», «ГосТех» и ЕИП НСУД. Сравнительный анализ подтвердил преимущества цифрового подхода по гибкости и точности. Предложены направления развития ЦСПиУ как основы устойчивой и технологически суверенной модели государственного управления. Предложена категория единой цифровой экосистемы стратегического планирования и управления как совокупности интегрированных решений, объединяющих государственные органы, цифровые платформы и граждан в рамках институционально-структурной модели государственного управления в современной России.

Выводы. ЦСПиУ выступает важнейшим механизмом модернизации и формирования устойчивой модели госуправления в России, интегрируя технологии ИИ, больших данных и цифровых двойников в процессы стратегического планирования, что может способствовать переходу к гибким, проактивным и обоснованным управленческим решениям. Для эффективной реализации ЦСПиУ необходимо преодоление технологической зависимости, нормативных ограничений и кадрового дефицита. Полученные результаты формируют основу для институционализации ЦСПиУ и развития единой цифровой экосистемы стратегического планирования и управления в России.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровое стратегическое планирование, государственное управление, цифровая трансформация, цифровая экономика

Благодарность. Статья подготовлена в рамках государственного задания Государственного академического университета гуманитарных наук, утвержденного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на 2025 год, в соответствии с дополнительным соглашением к соглашению о предоставлении субсидии из федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) от 15.05.2025 г. № 075-03-2025-502/2.



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

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, в том числе связанного с участием Воронова А.С. в редакционной коллегии журнала «МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)».

Для цитирования: Воронов А. С., Юхно А. С., Гаврилюк А. В. Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16. № 3. С. 434–451

EDN: <https://elibrary.ru/jggifa>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451>

© Воронов А. С., Юхно А. С., Гаврилюк А. В., 2025

Original article

Digital strategic planning and management as an institutional mechanism for the formation of a modern model of public administration in Russia

Aleksandr S. Voronov¹, Alexander S. Yukhno², Artyom V. Gavrilyuk³

^{1,2}State Academic University for the Humanities; Moscow, Russia

³Lomonosov Moscow State University; Moscow, Russia

¹mravoronov@ya.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0058-9217>

²metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³Gavriliuk@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

Abstract

Purpose: to reveal the concept of digital strategic planning and management (DSPM) as an institutional mechanism for the formation of a modern model of public administration in Russia.

Methods: the study employs a systemic approach integrating public administration, digital transformation, and strategic analysis. Methods include institutional and content analysis, comparative assessment, and case studies of digital platforms. The integrated application of these methods provided a comprehensive understanding of the role of digital strategic planning and management (DSPM) in the development of public administration in Russia.

Results: digital strategic planning and management is considered a key element of the modern model of public administration in Russia, ensuring the integration of digital technologies into the processes of making strategic and operational decisions. Its structure and implementation via platforms such as Gosuslugi, GosTech, and the Unified National Security Information System are examined. Comparative analysis highlights the flexibility and precision of digital approaches. Development priorities for DSPM are proposed to support sustainable and technologically sovereign models of public administration in Russia. The category of a single digital ecosystem of strategic planning and management is proposed as a set of integrated solutions that unite government agencies, digital platforms and citizens within the framework of the institutional and structural model of public administration in modern Russia.

Conclusions and Relevance: DSPM is a key mechanism for modernizing public administration and shaping a sustainable model of Russian statehood by integrating AI, big data, and digital twins into strategic planning. It enables a shift toward flexible and data-driven decision-making. Effective implementation requires addressing technological dependence, regulatory barriers, and staff shortages. The findings support the institutionalization of DSPM and the development of a unified digital planning ecosystem.

Keywords: digital technologies, digital strategic planning, public administration, digital transformation, digital economy

Acknowledgements. The article was prepared within the framework of the state assignment of the State Academic University for the Humanities, approved by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for 2025, in accordance with the additional agreement to the agreement on providing a subsidy from the federal budget for financial support for implementing the state assignment on providing public services (performance of work) dated 15.05.2025 No. 075-03-2025-502/2.

Conflict of Interest. The authors declare that there is no Conflict of Interest, including that related to the participation of A. S. Voronov in the editorial board of the journal "MIR (Modernization. Innovation. Research)".

For citation: Voronov A. S., Yukhno A. S., Gavrilyuk A. V. Digital strategic planning and management as an institutional mechanism for the formation of a modern model of public administration in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2025; 16(3):434–451. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/jggifa>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451>

© Voronov A. S., Yukhno A. S., Gavrilyuk A. V., 2025

Введение

В эпоху четвертой промышленной революции цифровое стратегическое планирование и управление (далее ЦСПиУ) приобретают особое значение в обеспечении устойчивого социально-экономического развития государства. Современное государство сталкивается с необходимостью адаптации к вызовам цифровой эпохи, что требует интеграции цифровых технологий в процессы принятия решений, управления ресурсами и формирования государственной политики. В этом контексте цифровое стратегическое планирование рассматривается не просто как инструмент повышения эффективности управления, а как значимый механизм, определяющий устойчивость, суверенность и поступательное развитие российской модели государственного управления [1].

Для Российской Федерации, перед которой стоят задачи обеспечения технологического суверенитета и стимулирования экономического роста, применение цифровых технологических решений в стратегическом планировании и управлении становится ключевым фактором, определяющим вектор развития современной государственного управления. Интеграция передовых цифровых технологий, таких как ИИ, Интернет вещей и блокчейн, в процессы государственного планирования и управления открывает новые возможности для оптимизации принятия решений и повышения прозрачности и подотчетности органов власти.

Традиционные модели стратегического планирования и управления, основанные на фиксированной иерархии целей, статичном распределении ресурсов и использовании ограниченных и слабо обновляемых данных, теряют эффективность в условиях динамичной цифровой среды, где требуется гибкость, адаптивность и регулярная корректировка стратегий на основе актуальной информации. Возникает необходимость переосмысления традиционных моделей стратегического планирования с учетом цифровой среды, в которой они реализуются [2].

Эффективная реализация ЦСПиУ рассматривается как важнейший фактор повышения эффективности государственной политики, оптимизации использования ресурсов, усиления стратегической гибкости и, в конечном итоге, укрепления суверенитета и конкурентоспособности Российской Федерации. В контексте развития государственного управления ЦСПиУ является важным механизмом реализации стратегических направлений национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и региональных

стратегий цифровой трансформации, направленных на стимулирование экономического роста и достижение технологического суверенитета [3].

ЦСПиУ в контексте данной статьи определяется как междисциплинарная институциональная модель, интегрирующая цифровые технологии, платформенные решения и методы стратегического анализа для создания адаптивной и технологически независимой системы государственного управления. В отличие от традиционного стратегического планирования, ЦСПиУ характеризуется использованием обработки больших данных, технологий цифровых двойников и алгоритмических механизмов принятия решений, что обеспечивает интеграцию государства, бизнеса и общества в единую цифровую экосистему.

Обзор литературы и исследований

Цифровая трансформация госуправления обусловлена не только технологическим прогрессом, но и необходимостью повышения эффективности решений в условиях неопределенности. Усиление геополитической конкуренции требует от России гибкой и технологически независимой системы управления. В этом контексте ЦСПиУ рассматривается как ключевой механизм институциональной модернизации и устойчивого развития.

Импульс развитию стратегического управления дал Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹, обозначивший переход от ситуационного к стратегическому управлению. В работе Е.Б. Ленчук, Ф.Г. Войтоловского и Д.Б. Кувалина анализируются возможности и ограничения стратегического планирования [4]; Е.М. Бухвальд указывает на слабую координацию документов и связь с бюджетом [5]; Е.В. Кудряшова акцентирует внимание на потенциале цифровых технологий [6]. О.И. Дранко и соавторы рассматривают многоуровневую модель индикативного планирования целевых индикаторов в системе «мир (много стран) – страна – отрасли – ресурсы – мероприятия» [7].

Исследования А.Р. Бахтизина, Н.И. Ильина, В.Л. Макарова и др. посвящены моделированию с применением комплекса «МЕБИУС» [8], вопросам оценки национальной безопасности [9] и потенциала России в глобальной конкуренции [10]. Цифровизация в экологическом управлении рассматривается В.Н. Власенко и А.С. Широковой [11], а модель цифровой трансформации госуправления – О.В. Паниной [12].

¹ Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 01.06.2025)

Зарубежные исследователи П. Ксантопулу и С. Плимакис подчеркивают важность организационной культуры, лидерства и цифровой грамотности [13]; Б. Мозер-Плауц и Л. Шмидтхубер показывают, как кризисы ускоряют цифровую трансформацию [14]. Европейские примеры (С.М. Профирио и др. [15], Н.М. Доран и др. [16], М. Ди Джулио и Дж. Векки [17]) демонстрируют влияние цифровизации на устойчивость и качество госуслуг. Дж.Дж.П. Латупейрисса и др. обращают внимание на инклюзивность, цифровой разрыв [18], С. Торо-Маурейра с соавторами – на роль посредников [19], С.-Дж. Эм и Дж. Ли – на институциональные риски [20], К. Ян и др. – на прогнозирование цифровых изменений [21], Цз.Э. Юань и Ю. Чжао – на платформенные решения [22]. А. Фринальди и др. анализируют вызовы цифровизации в Индонезии [23], З. Энгин с соавторами – концепцию алгоритмического государства [24], А. Вуттке и др. – риски внедрения ИИ в государственное управление [25].

Эволюция стратегического управления в науке прошла путь от традиционных иерархических моделей к адаптивным цифровым системам. Изначально акцент делался на долгосрочных прогнозах и фиксированных стратегиях, затем появились индикативное планирование и программно-аналитические комплексы. А. Бхарадвадж и др. [26] обосновывают необходимость перехода от традиционного разделения ИТ-стратегии и бизнес-стратегии к интегрированной цифровой бизнес-стратегии, подчеркивая необходимость разработки новых подходов к управлению в контексте цифровой трансформации. Ф. Ли [27] предлагает целостную модель анализа цифровой трансформации бизнес-моделей в креативных индустриях, выявляя ключевые тенденции и направления развития в контексте цифровизации. Современный этап управления характеризуется интеграцией цифровых технологий (ИИ, большие данные, цифровые двойники), что составляет основу новой парадигмы ЦСПиУ. Таким образом, ЦСПиУ выступает как основа цифровой модели государственного управления, сочетающая технологические инструменты с институциональными механизмами.

Материалы и методы

Исследование базируется на комплексной междисциплинарной методологии, объединяющей теорети-

ческие и прикладные подходы в сфере государственного управления, стратегического планирования и цифровой трансформации. Применяются системный и институциональный подходы, позволяющие рассматривать ЦСПиУ как ключевой механизм формирования современной модели государственного управления в России в условиях цифровизации и необходимости технологического суверенитета.

На первом этапе проведен анализ научных подходов к ЦСПиУ на основе отечественных и зарубежных исследований. Эмпирическую базу составляют нормативные и стратегические документы Российской Федерации: федеральные законы², постановления Правительства и методические материалы Минцифры, Минэкономразвития и Счетной палаты.

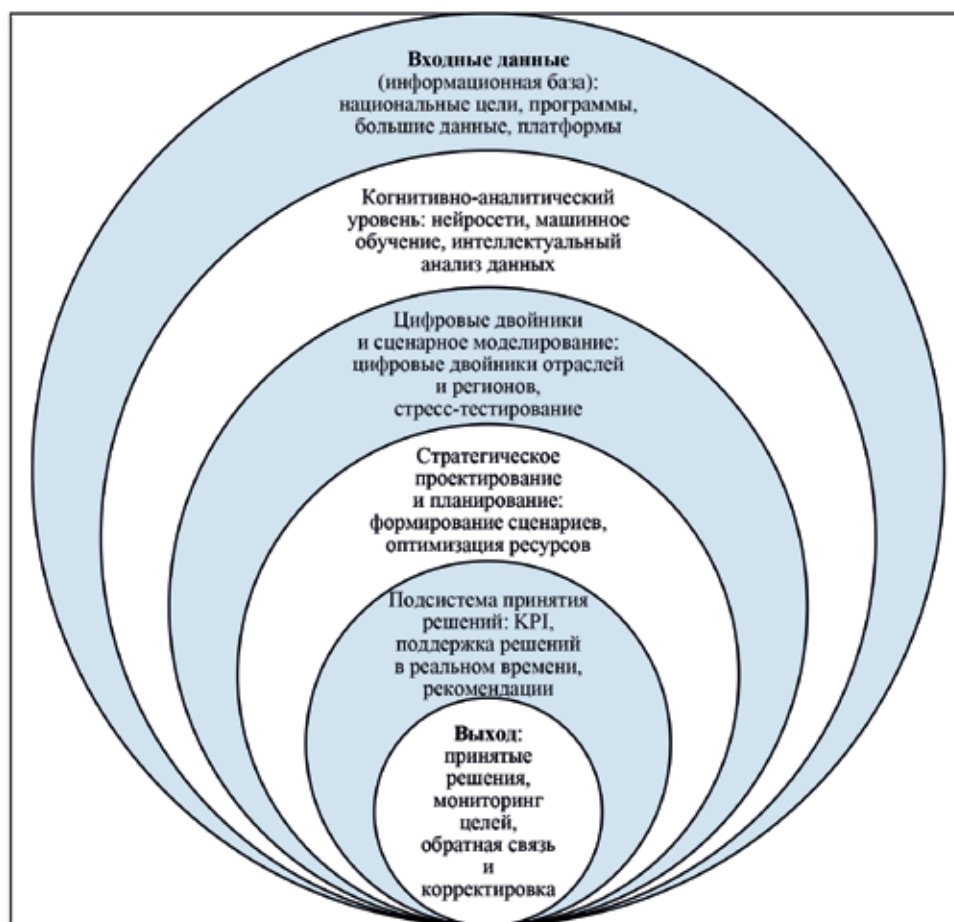
На эмпирическом уровне использовался контент-анализ стратегических документов и материалов аналитических центров (АНО «Цифровая экономика», НИУ ВШЭ, Росстат) для выявления приоритетов, барьеров и сценариев цифровой трансформации. Институциональный анализ применялся к механизмам реализации ЦСПиУ, кейс-стади – к цифровым решениям в государственном управлении. Статистические методы позволили оценить динамику цифровизации на основе данных об использовании электронных услуг, реализации проектов и региональных показателях. Совокупность методов обеспечила всестороннее понимание ЦСПиУ как институциональной основы устойчивого развития в эпоху цифровой трансформации.

Результаты исследования

Содержание и особенности ЦСПиУ

Возрастающая глобальная нестабильность и технологический прогресс требуют внедрения цифровых стратегических инструментов, обеспечивающих устойчивость и гибкость государственного управления. ЦСПиУ представляет собой модель, интегрирующую когнитивно-аналитические технологии в механизмы стратегического прогнозирования, проектирования и принятия решений (рис. 1). Система опирается на цифровую конвергенцию, включая цифровые двойники и нейросетевые модели, для сценарного анализа, оптимизации ресурсов и оценки эффективности в реальном времени. Цель ЦСПиУ – повысить эффективность,

² Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/; Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/; Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/; Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон “Об информации, информационных технологиях и о защите информации” от 30.12.2020 № 530-ФЗ» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372700/; Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/; Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 02.06.2025)



Составлено авторами

Рис. 1. Структура цифрового стратегического планирования и управления

Compiled by the authors

Fig. 1. Structure of digital strategic planning and management

прозрачность и адаптивность управления в условиях цифровой трансформации.

Цифровое стратегическое планирование (ЦСП) начинается с постановки измеримых и обоснованных целей, согласованных с приоритетами государственной политики. Цифровое стратегическое управление (ЦСУ) интегрирует ИИ, аналитику и технологии больших данных в процессы планирования и принятия решений в госсекторе.

ЦСПиУ представляет собой системный подход к цифровой трансформации, основанный на управляемости, адаптивности и комплексности: обеспечивая прозрачность, гибкость и интеграцию технологий, структур и процессов. Оно включает активное использование данных, ИИ и постоянную корректировку стратегических ориентиров в ответ на изменения среды. Основные задачи ЦСПиУ в государственном секторе включают следующие направления:

- формулирование измеримых целей и определение стратегических приоритетов;

- интеграция данных из различных источников и применение методов предиктивной аналитики;
- внедрение цифровых платформ и автоматизация административных процессов;
- разработка и использование цифровых двойников для моделирования управленческих решений;
- обеспечение непрерывного мониторинга и адаптации стратегий в режиме реального времени;
- обеспечение кибербезопасности и укрепление технологического суверенитета.

Механизм функционирования ЦСПиУ представлен в табл. 1 в виде последовательных этапов и взаимосвязанных компонентов.

В международной практике ЦСПиУ рассматривается как ключевой элемент устойчивого развития, отраженный в целях ООН. К примеру, Эстония, Сингапур и Южная Корея демонстрируют успешное внедрение цифровых платформ, обеспечивающих прозрачность, эффективность и доступность

Таблица 1

Механизм функционирования ЦСПиУ

Table 1

The mechanism of DSPM functioning

ЦСПиУ			
№	Этапы	Детализация	Взаимосвязанные компоненты
1.	Формирование стратегии	Сбор и интеграция данных	Использование государственных информационных систем, датчиков Интернета вещей, социальных сетей и баз данных
		Выявление тенденций и сценариев	Применение предиктивной аналитики и ИИ для обработки больших массивов данных, выявления закономерностей и прогнозирования социально-экономических тенденций
		Формулирование целей и определение приоритетов стратегического планирования	Формулирование стратегических целей и определение задач, интегрированных в национальные программы на основе аналитики данных
2.	Внедрение	Внедрение цифровых платформ	Создание и развитие облачных платформ, центров обработки данных, защищенных каналов связи
		Автоматизация процедур	Осуществление электронного документооборота, дистанционное предоставление государственных услуг и автоматизированное межведомственное взаимодействие
		Моделирование управленческих решений	Использование цифровых двойников для создания виртуальных копий реальных систем/процессов в целях анализа, прогнозирования и выбора оптимальных управленческих действий
3.	Мониторинг и адаптация	Применение систем мониторинга в режиме реального времени	Отслеживание реализации стратегических целей и решений поставленных задач
		Оценка показателей эффективности с использованием индексной аналитики	Применение показателей эффективности: индекс цифровой зрелости, уровень доверия к цифровым сервисам, удовлетворенность пользователей, эффективность обслуживания
		Адаптация стратегии на основе обратной связи	Повышение прозрачности и доверия к государственным учреждениям посредством открытых данных и инклюзивных процессов
4.	Обеспечение кибербезопасности и технологического суверенитета	Развитие регуляторных механизмов	Создание правовых механизмов, обеспечивающих безопасность, этичность и ответственность использования ИИ и цифровых технологий с учетом международного опыта и защиты прав граждан
		Защита данных и кибербезопасность	Использование криптографии, систем обнаружения вторжений и блокчейн-технологий для защиты данных. Разработка национальных стандартов и ГОСТов по кибербезопасности
		Импортозамещение критической инфраструктуры и перманентное развитие отечественных технологий	Разработка и внедрение отечественного ПО, создание и поддержка отечественного оборудования (серверов, систем хранения данных), переход на отечественные решения в государственных органах власти

Составлено авторами

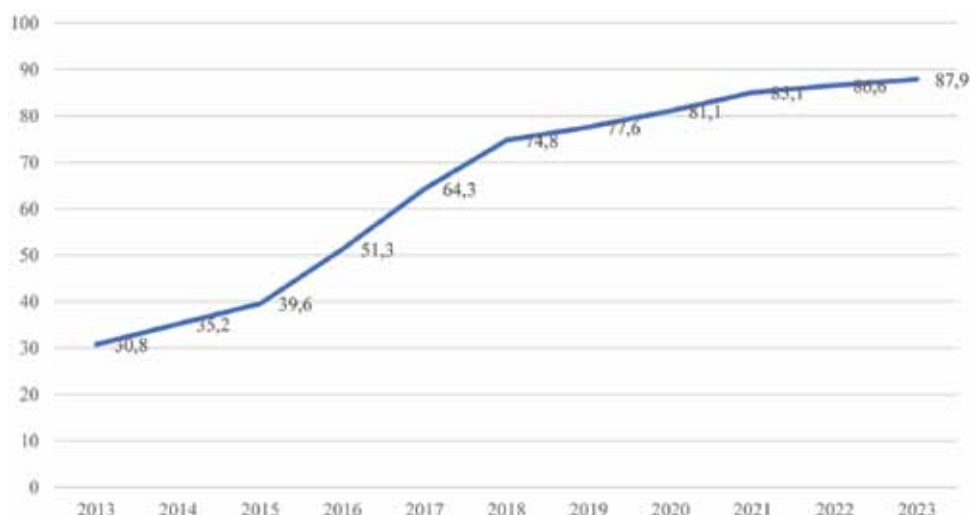
Compiled by the authors

госуслуг, что позволяет сопоставлять российский опыт с зарубежными моделями.

На рис. 2 представлена динамика доли населения РФ в возрасте 15–72 лет, пользовавшегося государственными и муниципальными услугами в электронной форме в 2013–2023 гг. Доля выросла с 30,8% в 2013 г. до 51,3% в 2016 г. (рост в 1,67 раза). Значительный подъем отмечен в

2017 г. (64,3%) и 2018 г. (74,8%), что связано с расширением цифровой инфраструктуры, доступом к Интернету и улучшением качества электронных услуг. В дальнейшем темпы роста замедлились, но сохраняли положительную динамику. Это свидетельствует о высокой степени цифровизации системы госуслуг и росте цифровой грамотности населения³.

³ Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Вишневыский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (дата обращения: 03.06.2025)



Примечание: в % от численности населения в возрасте 15–72 лет, получавшего государственные и муниципальные услуги

Составлено авторами по материалам: Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Вишнеvский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (дата обращения: 03.06.2025)

Рис. 2. Получение населением государственных и муниципальных услуг в электронной форме

Compiled by the authors based on the materials in: Abashkin V., Abdrakhmanova G., Vishnevskiy K., Gokhberg L. et al. Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2025: Data Book. Moscow: HSE ISSEK, 2025. 296 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (accessed: 03.06.2025)

Fig. 2. Receipt of state and municipal services in the electronic form by the population

Цифровая трансформация планирования и управления в Российской Федерации

В российской практике цели устойчивого развития определяются в контексте реализации указов Президента Российской Федерации⁴. В рамках достижения поставленных целей, в том числе ускоренного внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу, Правительством РФ была разработана национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», которая завершилась 31 декабря 2024 г.⁵

Оценка эффективности федеральных проектов требует использования взаимосвязанных показателей, таких как доступ в Интернет, цифровой профиль гражданина, онлайн-услуги, электронный документооборот и подготовка ИКТ-кадров. Однако результативность стратегических инициатив зависит не только от этих метрик, но и от качества межведомственного взаимодействия, норматив-

ной базы, цифровой грамотности населения и устойчивости инфраструктуры.

В табл. 2 представлены инициативы социально-экономического развития, ориентированные на повышение качества жизни, модернизацию экономики и улучшение взаимодействия с государством. Их эффективность оценивается по индексу цифровой зрелости, уровню доверия к цифровым услугам, темпам инноваций и динамике социальной инклюзии.

В отличие от традиционного подхода с редким обновлением показателей, ЦСПиУ использует динамические индикаторы, обновляемые в реальном времени. Например, мониторинг через портал «Госуслуги» (свыше 110 млн пользователей и более 1600 услуг на июнь 2025 г.⁶) позволяет оперативно оценивать доступность и качество госуслуг, обеспечивая точное распределение ресурсов и своевременную корректировку стратегий.

⁴ Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 05.06.2025)

⁵ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/target/natsionalnaya-programma-tsifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 05.06.2025)

⁶ Единый портал государственных и муниципальных услуг России. ЕПГУ // TAdviser. URL: <https://clk.ru/3N6UnH> (дата обращения: 12.06.2025)

Таблица 2
Инициативы социально-экономического развития, направленные на повышение качества жизни, оптимизацию взаимодействия с государственными органами и модернизацию экономики

Table 2
Socio-economic development initiatives aimed at improving the quality of life, optimizing interaction with government agencies and modernizing the economy

№	Наименование национальной программы	Решаемая задача	Уровень достижения на 31.12.2024	Эффекты от реализации инициативы
1.	Доступ в Интернет	Реализация мероприятий по модернизации сети телекоммуникаций в интересах обеспечения территориальной и социальной доступности цифровых технологий для всего населения	100%	– строительство и развертывание спутниковой группировки для обеспечения высокоскоростного доступа в Интернет по всей стране – модернизация и расширение LTE-инфраструктуры – организация промышленного доступа в Интернет
2.	Цифровой профиль гражданина	Повышение эффективности предоставления государственных, муниципальных и иных услуг гражданам, создание благоприятных условий для предпринимательской деятельности	97,50%	– обеспечена доступность 100 категорий услуг, представленных в личном кабинете пользователя – реализованы функциональные возможности формирования и загрузки 50-ти категорий документов через мобильное приложение «Госуслуги» – принято 39 нормативных правовых актов, регулирующих вопросы обеспечения безопасности при обработке и хранении биометрических данных
3.	Госуслуги онлайн	Развитие цифровых каналов коммуникации между гражданами и государственными учреждениями	100%	– утвержден Перечень услуг, подлежащих переводу в режим электронного обслуживания – разработан и утвержден План мероприятий по обеспечению предоставления государственных услуг в электронном виде – доля государственных услуг, предоставляемых в электронном виде, составляет 69,9% – обеспечен полный доступ к услугам по оформлению справок, социальных пособий и льгот в электронном виде
4.	Электронный документооборот	Формирование условий для перехода к цифровому взаимодействию граждан, бизнес-структур и государственных институтов	100%	– более 17 млн граждан хотя бы раз воспользовались мобильным приложением «Госуслуг» – осуществлен полный переход на электронный формат предоставления юридически значимых документов – в структуре документооборота между хозяйствующими субъектами 60,39% операций осуществляется через электронные каналы – 100% документов обязательной отчетности формируются и хранятся в электронном виде
5.	Подготовка кадров для ИТ	Обеспечение сбалансированного соотношения спроса и предложения на рынке труда в сфере информационных технологий	100%	– в рамках проекта «Код будущего» к концу 2024 г. 254 308 учащихся общеобразовательных школ и студентов учреждений среднего профессионального образования прошли обучение по современным языкам программирования – в рамках проекта «Цифровые кафедры» к концу 2024 г. более 231 тыс. студентов высших учебных заведений успешно завершили обучение на «цифровых кафедрах»

Составлено авторами по материалам: Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 12.06.2025)
Compiled by the authors based on the materials in: National Program «Digital Economy of the Russian Federation» // Ministry of Digital Development.
URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (accessed: 12.06.2025)

ЦСПиУ опирается на информационные системы, интегрирующие данные из госресурсов, датчиков Интернет вещей, соцсетей и других цифровых источников. Ключевым инструментом является платформа «ГосТех», обеспечивающая унификацию и взаимодействие государственных информационных систем. Ее преимущества состоят в ориентации на пользователя, экономичности, соответствии стандартам безопасности и оперативности внедрения цифровых сервисов⁷.

Наряду с «ГосТехом», важную роль в цифровом управлении играет Единая информационная платформа национальной системы управления данными (ЕИП НСУД)⁸, обеспечивающая консолидацию данных, контроль качества и межведомственное взаимодействие. ЕИП НСУД автоматизирует управление данными на всех этапах их жизненного цикла, поддерживает целевые модели и передачу витрин данных в СМЭВ (систему межведомственного электрон-

ного взаимодействия), выступая централизованным инструментом координации в системе ЦСПиУ⁹.

Наряду с цифровыми платформами цифровые двойники (виртуальные модели реальных объектов, процессов или систем) позволяют моделировать сценарии развития и оценивать последствия. В России они применяются в проектах «умных городов» (например, Москва, Казань) для оптимизации транспорта и мониторинга инфраструктуры.

Цифровая модель городской инфраструктуры, отслеживающая транспортные потоки, потребление ресурсов и поведение жителей, способствует эффективному управлению и оптимизации городской среды, повышая качество жизни населения¹⁰.

Традиционное стратегическое планирование в России отличается долгосрочностью, бюрократичностью и ограниченной гибкостью. Стратегии

Таблица 3

Сравнение традиционной и цифровой форм стратегического планирования

Table 3

Comparison of traditional and digital forms of strategic planning

№	Параметр	Традиционное стратегическое планирование	Цифровое стратегическое планирование
1.	Горизонт планирования	Долгосрочный горизонт планирования (10–15 лет)	Возможны варианты оперативных корректировок в краткосрочном и среднесрочном периоде
2.	Частота обновления	Редко (раз в несколько лет)	На регулярной основе (при появлении новых вводных)
3.	Инструменты	Документы, таблицы, экспертные оценки	ИИ, цифровые двойники, сценарное моделирование
4.	Уровень гибкости	Низкий	Высокий
5.	Реакция на внешние изменения	Медленная, инерционная	Высокая, в режиме реального времени
6.	Человеческий фактор	Существенный (ручной труд, субъективность)	Минимизирован за счет автоматизации
7.	Принятие решений	Централизованное, бюрократическое	Автоматизированное, основанное на анализе больших данных
8.	Примеры применения	Федеральные стратегии, долгосрочные программы	Управление ресурсами, адаптация государственной политики к новым условиям
9.	Управление в условиях неопределенности	Стратегическое планирование	Сценарный, адаптивный подход с моделированием последствий
10.	Технологическая основа	Преимущественно традиционные способы осуществления работ	ИИ и машинное обучение, информационные платформы, цифровые двойники, большие данные

Составлено авторами

Compiled by the authors

⁷ Платформа «ГосТех» // Минцифры. URL: <https://clck.ru/3N6Yuw> (дата обращения: 12.06.2025)

⁸ Единая информационная платформа национальной системы управления данными // Минцифры. URL: <https://nsud.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 12.06.2025)

⁹ Коротко о ЕИП НСУД // Минцифры. URL: <https://clck.ru/3N4wGe> (дата обращения: 13.06.2025)

¹⁰ Концепция цифрового двойника: что это такое и какие задачи он помогает решать бизнесу // Platrum. URL: <https://platrum.ru/blog/konceptsiya-cifrovogo-dvojnika-cto-eto-takoe-i-kakie-zadachi-on-pomogaet-reshat-biznesu> (дата обращения: 13.06.2025)

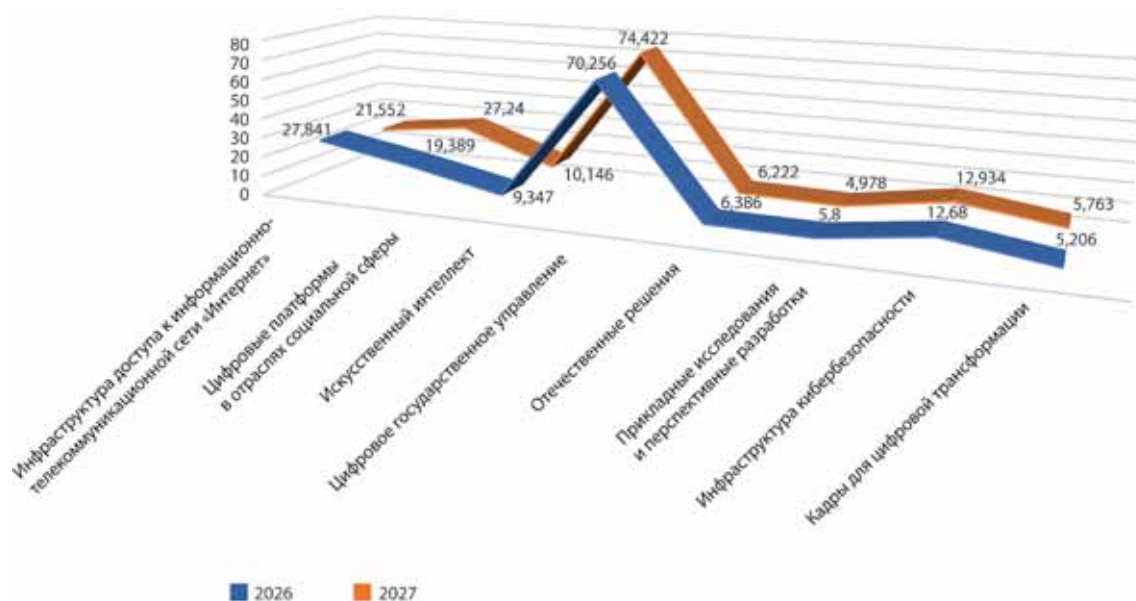
разрабатываются на 10–15 лет и корректируются нерегулярно, что снижает их адаптивность к внешним вызовам. В отличие от них, ЦСПиУ на базе ИИ, цифровых двойников и адаптивного моделирования обеспечивает оперативность, сценарную гибкость и автоматизацию управленческих решений. Сравнение традиционной и цифровой форм стратегического планирования приведено в табл. 3.

Роль ЦСПиУ в развитии современной модели государственного управления в России

ЦСПиУ как единая цифровая экосистема стратегического планирования и управления способствует повышению эффективности функционирования государственного аппарата и его устойчивости, обеспечивая прозрачность множества управленческих процессов и принимаемых решений, повышению уровня доверия граждан через открытый мониторинг и доступность данных. ЦСПиУ способствует экономической стабильности и будущему росту экономики за счет быстрой реакции на кризисы, поддерживает инновационное развитие,

создавая инфраструктуру для внедрения передовых технологий в госуправлении. Эффективность ЦСПиУ в России подтверждается цифровизацией налоговой системы. По данным ФНС, в 2024 г. налоговые поступления выросли на 20%¹¹. Рост обеспечен внедрением аналитики больших данных и автоматизацией налогового администрирования.

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (2019–2024) продлена до 2030 г. в рамках нового нацпроекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД)¹². Проект нацелен на ускоренное внедрение цифровых технологий в экономику, социальную сферу и госуправление. Согласно пояснительной записке к бюджету, объем финансирования НЭД составит 129,07 млрд руб. в 2025 г., 161,77 млрд в 2026 г. и 166,96 млрд в 2027 г. В рамках НЭД реализуются 9 федеральных проектов, включая «Искусственный интеллект», «Цифровое госуправление», «Кадры для цифровой трансформации» и др. Запланированные объемы финансирования представлены на рис. 3.



Составлено авторами по материалам: Экономика данных и цифровая трансформация государства (национальный проект) // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N5u5g> (дата обращения: 25.06.2025)

Рис. 3. План финансирования федеральных проектов НЭД в 2026 и 2027 гг.

Compiled by the authors based on the materials in: Data Economy and Digital Transformation of the State (National Project) // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N5u5g> (accessed: 25.06.2025)

Fig. 3. Financing plan for the federal projects within the National project "Data Economy" in 2026 and 2027

¹¹ Поступление налогов в бюджет выросло на 20% в 2024 году // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20250408/nalogi-2010005021.html?ysclid=mcylemnqof60724833> (дата обращения: 17.06.2025)

¹² Прим. Авторов: утвержден протоколом Президиума Совета при Президенте РФ от 20.12.2024 г. № 12пр.

Ключевая цель НЭД – цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Она соответствует национальным целям стратегического Указа Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309. Среди задач проекта: развитие инфраструктуры экономики данных, внедрение цифровых технологий в госуправление, обеспечение кибербезопасности, цифрового суверенитета и кадрового потенциала.

Федеральный проект «Цифровое государственное управление» в рамках НЭД направлен на развитие цифровой инфраструктуры, повышение эффективности госуправления и упрощение взаимодействия с гражданами¹³. Его цель – достижение цифровой зрелости в приоритетных секторах за счет внедрения платформенных решений, автоматизации и повышения качества услуг. К 2030 г. планируется 80 млн пользователей мобильной электронной подписи и не менее 50 млн подписей в год через приложение «Госключ»¹⁴, что повысит доступность и прозрачность услуг и ускорит развитие цифровой экономики¹⁵.

Интеграция больших данных, ИИ и блокчейн-технологий обеспечивает значительный эффект в рамках ЦСПиУ. Аналитика на основе больших данных позволяет выявлять скрытые закономерности, прогнозировать тенденции и принимать обоснованные решения в условиях неопределенности. Предиктивные модели на базе машинного обучения способствуют оптимизации управленческих процессов, а методы ИИ позволяют строить прогностические модели социально-экономического развития. Например, такие инструменты для оценки динамики макроэкономических показателей использует Минэкономразвития России¹⁶.

Федеральный проект «Искусственный интеллект» предусматривает поддержку разработчиков ИИ-

решений, расширение доступа к инфраструктуре ИИ и развитие образовательных платформ для школьников и студентов. Эти меры направлены на системное развитие ИИ в России, укрепление технологического потенциала, подготовку кадров и повышение экономической эффективности¹⁷.

Примером применения ИИ является цифровой ассистент Робот Макс на портале «Госуслуги», обрабатывающий запросы в режиме реального времени и формирующий персонализированные подсказки¹⁸. В 2024 г. он был обновлен с внедрением версии GPT. Среднесуточная нагрузка составляет 3,5 млн запросов, 85% из которых обрабатывается без участия операторов, а 70% ответов получает положительную оценку, что подтверждает эффективность и масштабируемость системы¹⁹.

Блокчейн-технологии усиливают системы обработки больших данных, обеспечивая прозрачность, безопасность и устойчивость информации. Децентрализованное хранение снижает риски киберугроз и защищает конфиденциальные данные, что важно для ЦСПиУ. ИИ автоматизирует анализ массивов данных, выявляя скрытые зависимости. Интеграция ИИ, больших данных и блокчейна формирует эффективную управленческую экосистему с устойчивым преимуществом. Однако развитие блокчейна в России сдерживают нормативные пробелы, технические сложности и психологические факторы²⁰.

ЦСПиУ получает развитие на региональном уровне. В 2025 г. Минцифры подготовило типовые ИС для внедрения в субъектах РФ в формате модулей ФГИС ПГС (Федеральной государственной информационной системы «Единая система предоставления государственных и муниципальных услуг (сервисов)»)²¹, включая решения «Госстройнадзор» и «Госжилинспекция». Планируется расширение модулей, охватывающее сферы ЖКХ, строитель-

¹³ Цифровое государственное управление // Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-naczionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz4-czifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie> (дата обращения: 04.07.2025)

¹⁴ Мобильная подпись – это удобно // Госуслуги. URL: <https://www.gosuslugi.ru/goskey> (дата обращения: 04.07.2025)

¹⁵ Экономика данных и цифровая трансформация государства (национальный проект) // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N5u5g> (дата обращения: 04.07.2025)

¹⁶ Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации // Минэкономразвития России. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/ (дата обращения: 04.07.2025)

¹⁷ Искусственный интеллект // Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-naczionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz3-iskusstvennyj-intellekt> (дата обращения: 05.07.2025)

¹⁸ Цифровой ассистент Робот Макс // Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/activity/gosuslugi/robot-maks> (дата обращения: 04.07.2025)

¹⁹ Там же.

²⁰ Блокчейн в России // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N6zJj> (дата обращения: 06.07.2025)

²¹ Цифровизация регионов России // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N7429> (дата обращения: 09.07.2025)

ства, социальной защиты, торговли, рекламы, а также сервисы «Мой питомец» и «Управление захоронениями»²².

В 2025 г. Минцифры России опубликовало рейтинг эффективности региональных лидеров цифровой трансформации. В выборку вошли 88 субъектов РФ (без учета Москвы), при этом 39 из них достигли показателя эффективности, превышающего 70% от установленного максимума²³ (табл. 4). К тому же, согласно федеральному закону о бюджете России на 2025–2027 гг., на развитие региональных информационных систем для интеграции

с витриной данных госорганов предусмотрено выделение 1 млрд руб.: 250 млн в 2025 г., 400 млн в 2026 и 350 млн в 2027 г.²⁴

К 2030 г. ЦСПиУ и ключевые отрасли экономики и социнфраструктуры должны быть интегрированы в цифровые платформы, обеспечивающие межсистемную трансформацию. Переход к управлению на основе аналитики больших данных, ИИ и машинного обучения будет способствовать оптимизации процессов, повышению эффективности сервисов и созданию устойчивой архитектуры цифровой экономики.

Таблица 4

Рейтинг региональных руководителей цифровой трансформации

Table 4

Rating of regional leaders of digital transformation

№	Субъект Российской Федерации	%	Изменение	№	Субъект Российской Федерации	%	Изменение
1	Белгородская область	94,22	+2	21	Курская область	77,6	+3
2	Республика Татарстан (Татарстан)	91,35	+4	22	Кемеровская область – Кузбасс	76,92	+13
3	Ямало-Ненецкий автономный округ	90,79	-2	23	Ярославская область	76,69	+21
4	Ханты-Мансийский автономный округ	90,12	-2	24	Карачаево-Черкесская Республика	75,74	-3
5	Челябинская область	88,26	+2	25	Республика Башкортостан	75,58	-17
6	Свердловская область	87,25	+12	26	Новгородская область	75,57	+10
7	Московская область	86,63	+5	27	Курганская область	74,64	+3
8	Новосибирская область	84,71	+6	28	Иркутская область	74,38	-5
9	Оренбург Регион	83,95	+6	29	Кабардино-Балкарская Республика	73,43	+22
10	Сахалинская область	82,87	+1	30	Мурманская область	73,2	-2
11	Тульская область	82,85	-6	31	Красноярский край	73,17	-2
12	Республика Саха (Якутия)	82,44	+1	32	Камчатский край	72,58	+31
13	Калужская область	82,41	-4	33	Приморский край	72,56	+5
14	Пермский край	82,08	+3	34	Архангельская область	71,13	+18
15	Липецкая область	80,9	-5	35	Чувашская Республика – Чувашия	70,95	-8
16	Тюменская область	80,69	0	36	Саратовская область	70,83	+11
17	Ленинградская область	80,64	+3	37	Ненецкий автономный округ	70,52	+5
18	Нижегородская область	79,81	+1	38	Самарская область	70,42	-13
19	Ростовская область	78,81	-15	39	Вологодская область	70,41	-13
20	Смоленская область	77,81	+28				

Составлено авторами на основе данных: Цифровизация регионов России // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N7429> (дата обращения: 12.07.2025)

Compiled by the authors based on data from: Digitalization of Russian regions // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N7429> (accessed: 12.07.2025)

²² Цифровизация регионов России // TAdviser. URL: <https://clck.ru/3N7429> (дата обращения: 09.07.2025)

²³ Там же.

²⁴ Там же.

Вызовы и риски ЦСПиУ

В условиях активной цифровизации органы государственной власти России сталкиваются с рядом вызовов, влияющих на качество стратегического планирования и эффективность решений. Эти риски носят многоуровневый характер и включают как внутренние, так и внешние факторы [26], среди них:

- высокая скорость технологических изменений опережает адаптационные возможности госорганов, вызывая стратегическую инертность;
- технологическая зависимость и санкционные риски усиливают уязвимость из-за импортозависимости в сфере ПО и инфраструктуры;
- низкий уровень зрелости цифровых институтов: часто трансформация ограничивается декларациями;
- фрагментарное правовое регулирование не успевает за темпами цифровизации, несмотря на наличие стратегических документов (например, НЭД);
- разрыв между стратегическим планированием и реализацией, выражающийся в несогласованности целей, ресурсов и инструментов;
- ограниченный доступ к качественным данным и слабое использование ИИ и больших данных снижают эффективность аналитики;
- консерватизм управленческой культуры и дефицит квалифицированных кадров замедляют внедрение цифровых стратегий.

В табл. 5 представлены ключевые риски ЦСПиУ, которые необходимо учитывать при разработке и

реализации государственных программ цифровой трансформации. Эти риски охватывают технические, социальные, регуляторные и управленческие аспекты, напрямую влияющие на устойчивость и эффективность цифровых инициатив.

ЦСПиУ в России сопряжено с широким спектром вызовов и рисков, требующих системного анализа, сбалансированной цифровой политики и комплексной трансформации институциональных практик. Устойчивость цифровой стратегии во многом зависит от способности адаптироваться к быстро меняющейся среде, обеспечивать технологический суверенитет и поддерживать общественное доверие к механизмам цифрового управления.

Перспективы развития российской модели государственного управления на основе ЦСПиУ

ЦСПиУ открывает новые горизонты для развития современной модели государственного управления в России, обеспечивая переход от традиционных административных моделей к более гибким, прозрачным и эффективным формам управления. Использование перспективных технологий и сценарного моделирования позволяет точнее оценивать риски, прогнозировать развитие и оперативно реагировать на различные вызовы.

ЦСПиУ включает автоматизацию решений, оптимизацию процедур и расширение обратной связи с гражданами. В России активно развиваются электронное правительство, платформы обще-

Таблица 5

Ключевые риски ЦСПиУ

Table 5

Key risks of digital strategic planning and management

№	Риск	Характеристика риска
1.	Киберриски и утечка информации	Цифровизация инфраструктуры повышает уязвимость к кибератакам, включая несанкционированный доступ к информационным системам и компрометацию данных. Системные угрозы информационной безопасности возрастают, особенно при обработке и хранении конфиденциальной информации
2.	Недостоверность и искажение данных	При принятии стратегических решений критически важно опираться на качественные, репрезентативные данные. Использование устаревших, неполных или искаженных данных может привести к принятию неэффективных или ошибочных решений
3.	Социальное неравенство и цифровая стратификация	Цифровизация стратегического управления может усугубить территориальное и социальное неравенство, если не учитывать дифференциацию в уровне цифровой грамотности населения и развитии региональной инфраструктуры
4.	Формализация цифровых стратегий	Цифровое стратегическое планирование может стать формальным, с приоритетом отчетности и достижения количественных показателей, не связанных с реальными улучшениями
5.	Этические и правовые конфликты	Использование больших данных, алгоритмического управления и ИИ в стратегическом планировании порождает этические и правовые конфликты, включая риски нарушения конфиденциальности, дискриминации на основе алгоритмических решений и ограничения прав граждан

Составлено авторами

Compiled by the authors

ственного обсуждения и обратной связи, системы мониторинга. Такие инструменты как «Госуслуги», «ГосТех» и ЕИП НСУД способствуют снижению бюрократии и расширяют участие граждан в государственном управлении.

Перспективы развития ЦСПиУ связаны с интеграцией цифровых решений в ключевые сферы: контроль бюджетных расходов, борьба с коррупцией, развитие ГЧП, повышение прозрачности соцвыплат, защита цифровых активов, обеспечение равного доступа к цифровой инфраструктуре, а также этика регулирования ИИ. Согласно ВЦИОМ, 83% россиян поддерживает развитие ИИ, при этом 52% выражает доверие к таким технологиям²⁵.

Будущее российской модели государственного управления зависит от способности власти и институтов интегрировать цифровые механизмы как фундамент новой управленческой парадигмы. ЦСПиУ становится не просто технологическим инструментом, а может стать институциональной основой устойчивого развития в условиях глобальных вызовов.

Выводы

ЦСПиУ представляет собой перспективный механизм модернизации экономики и основу современной модели российского государственного управления, обеспечивающие устойчивое развитие и адаптацию к внешним вызовам. Оно позволяет обеспечить трансформацию системы государственного управления, повышая ее адаптивность, эффективность и уровень автоматизации. Ключевые компоненты ЦСПиУ формируют основу эффективного управления в цифровую эпоху.

Для перехода к ЦСПиУ необходимы инвестиции в инфраструктуру, развитие кадров и комплексное совершенствование нормативной правовой базы. При этом можно обозначить и перспективные направления развития, среди которых стандартизация, интеграция региональных и федеральных платформ, создание единой цифровой экосистемы управления.

Единая цифровая экосистема стратегического управления предполагает участие федеральных, региональных и муниципальных органов власти, цифровых платформ («Госуслуги», «ГосТех», ЕИП НСУД) и гражданского общества. Ее задачи включают интеграцию больших данных, систем искусственного интеллекта и цифровых двойников,

обеспечение кибербезопасности, прозрачности и доверия, своевременное обновление нормативно-правовой базы, повышение эффективности государственных услуг и укрепление технологического суверенитета. Реализация ЦСПиУ позволит перейти от декларативного планирования к институционально закреплённой модели цифрового государственного управления в России.

Цифровая трансформация, реализуемая через нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», демонстрирует ощутимые результаты. Она открывает путь к технологическому суверенитету, повышает прозрачность и улучшает взаимодействие государства с обществом. ЦСПиУ может выступать ключевым элементом современной модели стратегического планирования и управления, однако его реализация сопряжена с такими вызовами, как технологическая зависимость, цифровое неравенство, киберугрозы, этические и кадровые проблемы. Преодоление этих барьеров позволит повысить эффективность и устойчивость государственного управления. ЦСПиУ имеет потенциал стать системным фактором развития современной модели государственного управления в России, способствуя прозрачности и оптимизации управленческих процессов.

Научная новизна исследования заключается в концептуализации ЦСПиУ как институционального механизма становления российской модели государственного управления в современных условиях. Данный подход позиционирует цифровое стратегическое планирование и управление не только как инструмент модернизации государственного аппарата, но и как системный фактор обеспечения устойчивого развития и технологического суверенитета. Проведенные в исследовании сравнительный анализ традиционного и цифрового стратегического планирования и выявление рисков, связанных с цифровизацией, позволяют сформировать теоретико-методологическую базу для оценки устойчивости цифровых трансформаций. Предложенная интегративная модель «единой экосистемы цифрового управления», включающая государственные цифровые платформы, алгоритмические механизмы принятия решений и институты гражданского участия, обосновывает новый уровень системности и междисциплинарности стратегического управления в цифровой среде.

²⁵ Развитие искусственного интеллекта // Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/razvitiye_iskusstvennogo_intellekta/ (дата обращения: 04.07.2025)

Список источников

1. *Медведев В.В.* Роль цифрового стратегического планирования в государственном регулировании экономики // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2024. № 2(92). С. 88–105. EDN: <https://elibrary.ru/tsaihk>. <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.088-105>
2. *Демидов А.Ю., Лукашов А.И.* Отдельные подходы к цифровым трансформациям государственного управления // Государственная служба. 2021. № 1(129). С. 28–34. EDN: <https://elibrary.ru/tnwrqc>. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-28-34>
3. *Агеев А.И., Аверьянов М.А., Евтушенко С.Н., Кочетова Е.Ю., Сиваков Р.Л.* Цифровая трансформация национальной безопасности в контексте глобальных гибридных угроз // Экономические стратегии. 2021. Т. 23. № 4(178). С. 60–69. EDN: <https://elibrary.ru/eqslfl>. <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.60-69>
4. *Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б.* Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6(183). С. 46–55. EDN: <https://elibrary.ru/lioiws>. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
5. *Бухвальд Е.М.* «Основы государственной политики в сфере стратегического планирования»: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32–49. EDN: <https://elibrary.ru/lqxqow>. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49
6. *Кудряшова Е.В.* Информационные технологии для стратегического планирования в России: этапы развития и перспективы // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. № 2. С. 36–40. EDN: <https://elibrary.ru/gejdfg>. <https://doi.org/10.18572/1813-1247-2021-2-36-40>
7. *Дранко О.И., Резчиков А.Ф., Степановская И.А., Богомолов А.С., Кушников В.А.* Сценарное моделирование развития страны на основе индикативного планирования // Проблемы управления. 2024. № 5. С. 25–41. EDN: <https://elibrary.ru/winfsa>
8. *Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д., Хабриев Б.Р., Макаров В.Л., Ильин Н.И.* Программно-аналитический комплекс «МЕБИУС» – инструмент планирования, мониторинга и прогнозирования социально-экономической системы России // Искусственные общества. 2020. Т. 15. № 4. С. 10. EDN: <https://elibrary.ru/gacxfv>. <https://doi.org/10.18254/S207751800012303-2>
9. *Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Ильин Н.И., Сушко Е.Д.* Национальная безопасность России // Экономические стратегии. 2020. Т. 22. № 5(171). С. 6–23. EDN: <https://elibrary.ru/ujoayt>. <https://doi.org/10.33917/es-5.171.2020.6-23>
10. *Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Ильин Н.И.* Моделирование и оценка национальной силы России // Экономические стратегии. 2020. Т. 22. № 2(168). С. 6–19. EDN: <https://elibrary.ru/tqhtsm>. <https://doi.org/10.33917/es-2.168.2020.6-19>
11. *Власенко В.Н., Широбоков А.С.* Цифровизация государственного экологического управления: правовые аспекты // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2021. Т. 25. № 2. С. 601–619. EDN: <https://elibrary.ru/urdiag>. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-2-601-619>
12. *Панина О.В.* Модель реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 2. С. 85–96. EDN: <https://elibrary.ru/fekwyp>. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2023-2-85-96>
13. *Xanthopoulou P., Plimakis S.* Digitalization and digital transformation and adoption in the public administration during the Covid19 pandemic crisis // European Scientific Journal. 2021. Vol. 17. Iss. 31. P. 60. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n31p60>
14. *Moser-Plautz B., Schmidhuber L.* Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic // Government Information Quarterly. 2023. Vol. 40. Iss. 3. P. 101815. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101815>
15. *Profiroiu C.M., Negoita C.I., Costea A.V.* Digitalization of public administration in EU member states in times of crisis: the contributions of the national recovery and resilience plans // International Review of Administrative Sciences. 2024. Vol. 90. Iss. 2. P. 336–352. <https://doi.org/10.1177/00208523231177554>
16. *Doran N.M., Puiu S., Badircea R.M., Pirtea M.G., Doran M.D., Ciobanu G., Mihit L.D.* E-government development – a key factor in government administration effectiveness in the European Union // Electronics. 2023. Vol. 12. Iss. 3. P. 641. <https://doi.org/10.3390/electronics12030641>

17. Di Giulio M., Vecchi G. Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance // Public Policy and Administration. 2023. Vol. 38. Iss. 2. P. 133–158. <https://doi.org/10.1177/09520767211023283>
18. Latupeirissa J.J.P., Dewi N.L.Y., Prayana I.K.R., Srikandi M.B., Ramadiansyah S.A., Pramana I.B.G.A.Y. Transforming public service delivery: a comprehensive review of digitization initiatives // Sustainability. 2024. Vol. 16. Iss. 7. P. 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
19. Toro-Maureira S., Olivares A., Saez-Vergara R., Valenzuela S., Valenzuela M., Correa T. The missing link: identifying digital intermediaries in E-government // arXiv. Cornell University. 2025. arXiv:2501.10846. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.10846>
20. Eom S.-J., Lee J. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction // Government Information Quarterly. 2022. Vol. 39. Iss. 2. P. 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>
21. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency // Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 208. P. 123722. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>
22. Yuan J.E., Zhao Y. Neither «Platformization» nor «Infrastructuralization»: government as a platform in China // Social Media and Society. 2025. Vol. 11. Iss. 1. <https://doi.org/10.1177/20563051251314625>
23. Frinaldi A., Afdalisma A., Rezeki A.P.T., Saputra B. Digital transformation of government administration: analysis of efficiency, transparency, and challenges in Indonesia // In: Iapa Proceedings Conference. 2024. P. 82–101. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1096>
24. Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. The Algorithmic State Architecture (ASA): an integrated framework for AI-enabled government // arXiv. Cornell University. 2025. arXiv:2503.08725. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725>
25. Wuttke A., Rauchfleisch A., Jungherr A. Artificial Intelligence in government: why people feel they lose control // arXiv. Cornell University. 2025. arXiv:2505.01085. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.01085>
26. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. Iss. 2. P. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
27. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // Technovation. 2020. Vol. 92-93. P. 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

Статья поступила в редакцию 24.07.2025; одобрена после рецензирования 07.09.2025; принята к публикации 10.09.2025

Об авторах:

Воронов Александр Сергеевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник научно-инновационного управления, ГАУГН; профессор кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова; SPIN-код: 4606-5045, Scopus ID: 58485139900

Южно Александр Сергеевич, кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-инновационного управления; заведующий кафедрой государственного управления Института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы; SPIN-код: 5281-0674

Гаврилюк Артём Владимирович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления; SPIN-код: 1567-0820, Scopus ID: 57259632300

Вклад авторов:

Воронов А. С. – разработка концептуального механизма функционирования ЦСПиУ; проведение сравнительного анализа традиционной и цифровой форм стратегического планирования; разработка матрицы ключевых рисков ЦСПиУ; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

Южно А. С. – разработка структуры ЦСПиУ, матрицы инициатив социально-экономического развития; обоснование теоретического подхода к обоснованию места и роли ЦСПиУ в государственном управлении России; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

Гаврилюк А. В. – оценка возможностей системы ЦСПиУ и разработка рекомендаций по ее развитию; применение методов статистического анализа; разработка матрицы рейтинга региональных руководителей цифровой трансформации; формулирование результатов и выводов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Medvedev V.V. The role of digital strategic planning in state regulation of the economy. *Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University*. 2024; (2(92)):88–105. EDN: <https://elibrary.ru/tsaihk>. <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.088-105> (In Russ.)
2. Demidov A.Yu., Lukashov A.I. Selected approaches to digital transformation of public administration. *Public Administration*. 2021; 23(1(129)):28–34. EDN: <https://elibrary.ru/tnwrqc>. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-28-34> (In Russ.)
3. Ageev A.I., Averyanov M.A., Evtushenko S.N., Kochetova E.Yu., Sivakov R.L. Digital transformation of national security in the context of global hybrid threats. *Economic Strategies*. 2021; 23(4(178)):60–69. EDN: <https://elibrary.ru/eqslfl>. <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.60-69> (In Russ.)
4. Lenchuk E.B., Voitlovskii F.G., Kuvalin D.B. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects. *Studies on Russian Economic Development*. 2020; 31(6):621–628. EDN: <https://elibrary.ru/tlqufj>. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106> (In Eng.)
5. Buchwald E.M. Inresolved issues of “public policy framework for strategic planning”. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*. 2022; (1):32–49. EDN: <https://elibrary.ru/lqxqow>. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49 (In Russ.)
6. Kudryashova E.V. Information technology for strategic planning in Russia: development stages and prospects. *State Power and Local Self-Government*. 2021; (2):36–40. EDN: <https://elibrary.ru/gejdfg>. <https://doi.org/10.18572/1813-1247-2021-2-36-40> (In Russ.)
7. Dranko O.I., Rezchikov A.F., Stepanovskaya I.A., Bogomolov A.S., Kushnikov V.A. Scenario modeling of economic growth based on indicative planning. *Control Sciences*. 2024; (5):25–41. EDN: <https://elibrary.ru/winfsa> (In Russ.)
8. Bakhtizin A.R., Sushko E.D., Khabriev B.R., Makarov V.L., Ilyin N.I. Software and analytical complex «MÖBIUS» – a tool for planning, monitoring and forecasting the socio-economic system of Russia. *Artificial Societies*. 2020; 15(4):10. EDN: <https://elibrary.ru/gacxfv>. <https://doi.org/10.18254/S207751800012303-2> (In Russ.)
9. Makarov V.L., Bakhtyzin A.R., Il'in N.I., Sushko E.D. National security of Russia. *Economic Strategies*. 2020; 22(5(171)):6–23. EDN: <https://elibrary.ru/ujoyt>. <https://doi.org/10.33917/es-5.171.2020.6-23> (In Russ.)
10. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Il'in N.I. Modeling and assessing the national strength of Russia. *Economic Strategies*. 2020; 22(2(168)):6–19. EDN: <https://elibrary.ru/tqhtsm>. <https://doi.org/10.33917/es-2.168.2020.6-19> (In Russ.)
11. Vlasenko V.N., Shirobokov A.S. Digitalization of state environmental management: Legal aspects. *RUDN Journal of Law*. 2021; 25(2):601–619. EDN: <https://elibrary.ru/urdiag>. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-2-601-619> (In Russ.)
12. Panina O.V. Model for implementing the digital transformation strategy of public administration in the Russian Federation. *Management and Business Administration*. 2023; (2):85–96. EDN: <https://elibrary.ru/fekwyp>. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2023-2-85-96> (In Russ.)
13. Xanthopoulou P., Plimakis S. Digitalization and digital transformation and adoption in the public administration during the Covid19 pandemic crisis. *European Scientific Journal*. 2021; 17(31):60. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n31p60> (In Eng.)
14. Moser-Plautz B., Schmidhuber L. Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic. *Government Information Quarterly*. 2023; 40(3):101815. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101815> (In Eng.)
15. Profiroiu C.M., Negoita C.I., Costea A.V. Digitalization of public administration in EU member states in times of crisis: the contributions of the national recovery and resilience plans. *International Review of Administrative Sciences*. 2024; 90(2):336–352. <https://doi.org/10.1177/00208523231177554> (In Eng.)
16. Doran N.M., Puiu S., Badircea R.M., Pirtea M.G., Doran M.D., Ciobanu G., Mihit L.D. E-government development – a key factor in government administration effectiveness in the European Union. *Electronics*. 2023; 12(3):641. <https://doi.org/10.3390/electronics12030641> (In Eng.)

17. DiGiulio M., Vecchi G. Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*. 2023; 38(2):133–158. <https://doi.org/10.1177/09520767211023283> (In Eng.)
18. Latupeirissa J.J.P., Dewi N.L.Y., Prayana I.K.R., Srikandi M.B., Ramadiansyah S.A., Pramana I.B.G.A.Y. Transforming public service delivery: a comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*. 2024; 16(7):2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818> (In Eng.)
19. Toro-Maureira S., Olivares A., Saez-Vergara R., Valenzuela S., Valenzuela M., Correa T. The missing link: identifying digital intermediaries in E-government. *arXiv. Cornell University*. 2025; arXiv:2501.10846. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.10846> (In Eng.)
20. Eom S.-J., Lee J. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*. 2022; 39(2):101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690> (In Eng.)
21. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024; 208:123722. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722> (In Eng.)
22. Yuan J.E., Zhao Y. Neither «Platformization» nor «Infrastructuralization»: government as a platform in China. *Social Media and Society*. 2025; 11(1). <https://doi.org/10.1177/20563051251314625> (In Eng.)
23. Frinaldi A., Afdalisma A., Rezeki A.P.T., Saputra B. Digital transformation of government administration: analysis of efficiency, transparency, and challenges in Indonesia. In: *Iapa Proceedings Conference*. 2024. P. 82–101. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1096> (In Eng.)
24. Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. The Algorithmic State Architecture (ASA): an integrated framework for AI-enabled government. *arXiv. Cornell University*. 2025; arXiv:2503.08725. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725> (In Eng.)
25. Wuttke A., Rauchfleisch A., Jungherr A. Artificial Intelligence in government: why people feel they lose control. *arXiv. Cornell University*. 2025; arXiv:2505.01085. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.01085> (In Eng.)
26. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013; 37(2):471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3> (In Eng.)
27. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020; 92-93:102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004> (In Eng.)

The article was submitted 24.07.2025; approved after reviewing 07.09.2025; accepted for publication 10.09.2025

About the authors:

Aleksandr S. Voronov, Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher of the Scientific and Innovation Department, State Academic University for the Humanities; Professor of the Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University; SPIN: 4606-5045, Scopus ID: 58485139900

Alexander S. Yukhno, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Scientific and Innovation Department, State Academic University for the Humanities; Head of the Department of Public Administration, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; SPIN: 5281-0674

Artyom V. Gavriluk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration; SPIN: 1567-0820, Scopus ID: 57259632300

Contribution of the Authors:

Voronov A. S. – development of a conceptual mechanism for the DSPM functioning; comparative analysis of traditional and digital forms of strategic planning; development of a matrix of DSPM key risks; formulation of results and conclusions; scientific editing.

Yukhno A. S. – development of the DSPM structure, a matrix of initiatives for socio-economic development; substantiation of the theoretical approach to proving the place and role of DSPM in public administration of Russia; formulation of results and conclusions; scientific editing.

Gavriluk A. V. – assessment of the DSPM system capabilities and development of recommendations for its development; application of statistical analysis methods; development of a matrix of ratings of digital transformation regional leaders; formulation of results and conclusions.

All authors have read and approved the final version of the manuscript.