
ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК: 332.1:004.9
JEL: O33, R11, R58

Стратегия цифровой трансформации региона как адаптивный механизм интеграции в национальное цифровое пространство

А.В. Ковалев

<https://orcid.org/0009-0002-3959-3651>; SPIN-код (РИНЦ): 9890-4449

e-mail: a.kovalev.a.v@mail.ru

Для цитирования

Ковалев А.В. Стратегия цифровой трансформации региона как адаптивный механизм интеграции в национальное цифровое пространство // Проблемы рыночной экономики. - 2026. - № 2. - С. 119-131.

DOI: 10.33051/2500-2325-2026-2-119-131

Аннотация

Проблема исследования связана с развитием методических положений стратегического управления цифровой трансформацией регионов, существенно различающихся по уровню цифровой зрелости, состоянию инфраструктуры и институциональной готовности. Региональные стратегии цифровой трансформации нередко формируются преимущественно как совокупность целевых показателей, отраслевых проектов и мероприятий. При таком подходе возможности корректировки стратегии вслед за изменением внешней среды остаются ограниченными, а перенос разработанных решений между регионами с разными стартовыми условиями затрудняется. Цель статьи заключается в разработке подхода к формированию стратегии цифровой трансформации региона как адаптивного механизма его интеграции в национальное цифровое пространство. Методологическую основу исследования составили системный, институциональный и стратегический подходы; использованы сравнительный и структурно-функциональный анализ, типологизация, сценарный анализ и графическое моделирование. Обоснована необходимость перехода от относительно статичной региональной цифровой стратегии к модели стратегического управления, предполагающей диагностику состояния информационного пространства, выбор приоритетов цифрового развития, внедрение интеграционных механизмов, оценку фактической динамики и последующую корректировку решений. Предложен подход, при котором общие требования национального цифрового развития сочетаются с возможностью учета институциональных, инфраструктурных и социально-экономических особенностей отдельных субъектов Российской Федерации. Научная новизна исследования состоит в представлении стратегии цифровой трансформации региона как адаптивного трансрегионального механизма, позволяющего применять единый стратегический подход в субъектах с различным исходным уровнем цифровой зрелости. Апробация на материалах Донецкой Народной Республики позволила выделить альтернативные траектории цифрового развития и показать преимущества интеграционного сценария для регионов, проходящих этап включения в национальное цифровое пространство.

Ключевые слова: *региональная экономика, цифровая трансформация, стратегия цифрового развития, цифровая зрелость, региональное управление, информационное пространство, национальное цифровое пространство, стратегическое управление, цифровая интеграция.*

Regional digital transformation strategy as an adaptive mechanism for integration into the national digital space

Artur V. Kovalev

<https://orcid.org/0009-0002-3959-3651>; SPIN-code (RSCI): 9890-4449

e-mail: a.kovalev.a.v@mail.ru

For citation

Kovalev A.V. Regional digital transformation strategy as an adaptive mechanism for integration into the national digital space // Market economy problems. - 2026. - No. 2. - Pp. 119-131 (In Russian).

DOI: 10.33051/2500-2325-2026-2-119-131

Abstract

The research problem is associated with the need to develop methodological provisions for strategic management of regional digital transformation under significant differentiation of the constituent entities of the Russian Federation in terms of digital maturity, infrastructure development and institutional readiness. Existing regional digital transformation strategies are predominantly designed as sets of targets, sectoral projects and measures, which limits their adaptability to changes in the external environment and the transferability of strategic solutions between regions with different initial conditions. The purpose of the article is to develop an approach to regional digital transformation strategy as an adaptive mechanism for integration into the national digital space. The research methodology combines systemic, institutional and strategic approaches, comparative analysis, typological classification, scenario analysis and graphical modelling. The study substantiates the transition from a static regional digital strategy to a cyclical strategic management model involving sequential diagnosis of the regional information space, identification of digital development priorities, implementation of integration mechanisms, scenario-based adjustment and adaptation of strategic decisions. The principle of combining a "federal core" with a "regional shell" is proposed, providing unified basic requirements for digital transformation while preserving the capacity to account for institutional, infrastructural and socio-economic characteristics of individual regions. The scientific novelty lies in interpreting regional digital transformation strategy as an adaptive transregional mechanism that enables a common strategic framework to be applied to regions with different initial levels of digital maturity. The application of the approach to the Donetsk People's Republic demonstrates the possibility of forming alternative digital development trajectories and substantiates the advantages of an integration scenario for regions undergoing incorporation into a unified national digital space.

Keywords: *regional economy, digital transformation, digital development strategy, digital maturity, regional governance, information space, national digital space, strategic management, digital integration.*

Введение

Цифровая трансформация региональной экономики за последние годы заметно изменила свое содержание. Если первоначально основное внимание уделялось развитию телекоммуникационной инфраструктуры, внедрению информационных систем и переводу государственных услуг в электронную форму, то теперь речь идет о более сложных изменениях. Они затрагивают способы взаимодействия органов власти, хозяйствующих субъектов и населения, организацию регионального управления, использование данных и, что особенно важно, способность региональной системы своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Для региональной экономики такая постановка вопроса имеет принципиальное значение. Регион представляет собой не просто территорию размещения отдельных цифровых объектов, а

социально-экономическую систему, элементы которой связаны между собой хозяйственными, институциональными и пространственными отношениями [6,8]. Поэтому технологическое обновление одной сферы еще не означает цифровой трансформации региона в целом. Необходимо согласование изменений, происходящих в государственном управлении, инфраструктуре, экономике и социальной среде.

Российская система стратегического планирования исходит из необходимости согласованного взаимодействия федерального, регионального и муниципального уровней управления. Федеральный закон № 172-ФЗ связывает стратегическое планирование с целеполаганием, прогнозированием, планированием, программированием, а также мониторингом результатов социально-экономического развития [3]. Применительно к цифровой трансформации такое понимание особенно важно, поскольку позволяет рассматривать стратегию не только как набор мероприятий, но и как инструмент выбора и последующей корректировки траектории регионального развития.

Общегосударственные ориентиры цифровизации определены Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [25]. Более поздний Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 закрепил цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы в составе национальных целей развития страны до 2030 года и на перспективу до 2036 года [1]. Единые ориентиры, однако, реализуются в регионах, которые находятся в весьма разных исходных условиях.

Различия касаются не только обеспеченности цифровой инфраструктурой. Регионы существенно отличаются по состоянию экономики, накопленному опыту цифровизации, кадровым возможностям, институциональной готовности и степени разработанности самих стратегических документов. Исследование В.И. Абрамова и В.Д. Андреева, проведенное по материалам стратегий цифровой трансформации 82 субъектов Российской Федерации, выявило заметную неоднородность планируемой динамики цифровой зрелости и различия между регионами по темпам цифрового развития [4]. Близкий результат получен А.О. Вереникиным и А.Ю. Вереникиной: потенциал достижения целей цифровой трансформации зависит не только от достигнутого уровня цифровизации, но и от социально-экономических характеристик региона и качества включения стратегических показателей в документы развития [5].

Здесь возникает обстоятельство, которое часто остается в стороне. Наличие стратегии еще не означает наличие работающего механизма стратегического управления. Исследование Е.А. Шитова и соавторов показало, что в региональных стратегиях цифровой трансформации встречаются неполное описание исходного состояния региона, слабая связь предлагаемых технологий с конкретными проектами, недостаточная проработка рисков и отсутствие части рекомендуемых показателей [9]. Иными словами, проблема связана не только с содержанием отдельных проектов, но и с качеством самой организации стратегического процесса.

По мнению автора, это различие имеет определяющее значение. Стратегия, фиксирующая цели, проекты и сроки, может быть достаточно эффективной при относительно устойчивых условиях. Если же меняется институциональная среда, появляются новые инфраструктурные ограничения либо фактические показатели начинают заметно расходиться с прогнозными, ранее установленная последовательность действий уже не всегда остается рациональной.

Особенно заметно такая проблема проявляется в регионах, проходящих этап ускоренной интеграции в национальное цифровое пространство. Здесь технологические преобразования идут одновременно с изменением институтов, нормативных требований, механизмов государственного управления и хозяйственных связей. Причем скорость этих процессов различается. По этой причине прямое перенесение решений, разработанных для более зрелых региональных систем, способно дать меньший эффект, чем предполагалось первоначально.

Исследования пространственного развития также показывают, что неоднородность территорий должна учитываться при выборе инструментов региональной политики [8]. В цифровой сфере этот тезис приобретает дополнительное содержание: единая цель может сохраняться, но последовательность ее достижения для разных субъектов Российской Федерации должна различаться.

Международная практика постепенно развивается в аналогичном направлении. OECD рассматривает зрелость цифрового государственного управления через совокупность взаимосвязанных характеристик, среди которых использование данных, проактивность, открытость, ориентация на пользователя и способность государства выступать организатором цифрового взаимодействия [12]. Более широкий анализ цифровой экономики OECD показывает, что цифровая политика требует постоянного согласования технологических, инфраструктурных, институциональных и социальных изменений [13].

Европейский подход также строится на регулярном сопоставлении целевых ориентиров с фактической динамикой цифрового развития. В отчете State of the Digital Decade 2025 анализируются цифровая инфраструктура, навыки населения, цифровизация бизнеса и государственных услуг, а полученные результаты используются при оценке национальных траекторий цифровой трансформации [10]. Всемирный банк в методологии GovTech Maturity Index также связывает цифровую зрелость государственного сектора не с единственным показателем, а с развитием базовых государственных информационных систем, цифровых услуг, механизмов взаимодействия с гражданами и институциональных условий [14].

Примечательно, что в перечисленных подходах цифровая зрелость постепенно перестает быть только итоговой характеристикой. Она приобретает значение информационной основы для последующего принятия решений [10, 12-14].

Именно здесь, на взгляд автора, обнаруживается научная проблема, значимая для региональной экономики. Подходы к измерению цифровой зрелости, сравнению регионов, развитию цифровых сервисов и анализу стратегических документов разработаны достаточно подробно [4, 5, 9]. Значительно меньше внимания уделяется вопросу о том, каким образом должна изменяться сама стратегия при изменении состояния региональной социально-экономической системы.

Подобная постановка проблемы согласуется с положениями институциональной теории. Д. Норт связывает результативность преобразований со сложившейся системой институтов и предшествующей траекторией развития [11]. В.М. Полтерович также обращает внимание на последовательность реформ и соответствие используемых инструментов реальным институциональным условиям [7]. Применительно к цифровой трансформации региона это означает, что одинаковый конечный ориентир может требовать различных способов и различной очередности его достижения.

Цель исследования заключается в разработке методического подхода к формированию стратегии цифровой трансформации региона как адаптивного механизма его интеграции в национальное цифровое пространство.

Гипотеза исследования основана на предположении, что результативность цифровой трансформации региона возрастает при переходе от относительно жесткой проектно-целевой стратегии к системе стратегического управления, в которой диагностика исходного состояния непосредственно связана с выбором приоритетов, оценкой достигнутых результатов и последующей корректировкой решений.

Научная новизна исследования заключается в развитии методических положений стратегического управления цифровой трансформацией региона посредством ее представления как адаптивного трансрегионального механизма, позволяющего применять общую логику стратегического развития в субъектах Российской Федерации с различным исходным уровнем цифровой зрелости.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования выступают положения региональной экономики, институциональной теории и стратегического управления. Их совместное использование обусловлено тем, что цифровая трансформация затрагивает одновременно пространственные, экономические, организационные и институциональные характеристики региона.

В региональной экономике развитие территории рассматривается через взаимодействие элементов социально-экономической системы, а результат зависит не только от состояния отдельных отраслей, но и от структуры внутренних и внешних связей региона [6]. Такой подход

позволяет трактовать цифровую трансформацию шире технологического обновления отдельных организаций и рассматривать ее как изменение условий функционирования региональной экономики.

При выборе исследовательского инструментария учитывалась и пространственная неоднородность субъектов Российской Федерации. Российские территории различаются по масштабу экономической деятельности, инфраструктурной обеспеченности, концентрации населения и экономической активности, что оказывает влияние на результаты проводимых преобразований [6, 8]. Поэтому оценка цифровой трансформации без учета исходной региональной специфики может приводить к упрощенной интерпретации полученных результатов.

Институциональный подход использован при исследовании влияния нормативных требований, организационных правил и сложившихся моделей взаимодействия на реализацию цифровых преобразований. Д. Норт рассматривает институциональные изменения как процесс, результат которого зависит от сложившейся институциональной структуры и накопленной траектории развития [11]. Для исследуемой проблемы это особенно важно, поскольку одинаковые технологические решения при различной институциональной готовности региона способны давать неодинаковый эффект.

Подход В.М. Полтеровича к исследованию реформ также имеет значение для формирования стратегии, поскольку предполагает учет последовательности преобразований и зависимости последующих изменений от результатов предыдущих этапов [7]. Эта логика положена в основу предлагаемой в статье последовательности адаптации стратегии цифровой трансформации.

Для решения поставленных задач применялись сравнительный анализ, систематизация, структурно-функциональный анализ, типологизация и сценарное моделирование. Сравнительный анализ использовался при изучении российских подходов к стратегическому управлению цифровой трансформацией регионов [4, 5, 9] и международных принципов оценки цифровой зрелости [10, 12-14].

Структурно-функциональный анализ позволил выделить основные стадии формирования и реализации стратегии. Типологизация применялась для разграничения региональных ситуаций в зависимости от исходной цифровой зрелости и характера существующих ограничений.

Сценарный анализ использован при оценке возможных траекторий цифрового развития Донецкой Народной Республики до 2030 года. Рассматривались базовый, ускоренный и интеграционный сценарии, различающиеся интенсивностью инфраструктурных преобразований, институциональной поддержки и включения региона в национальные цифровые системы.

Информационную базу исследования составили нормативные документы Российской Федерации [1-3], российские научные публикации по проблемам регионального и цифрового развития [4-9], международные аналитические материалы [10, 12-14], а также результаты авторских расчетов.

Результаты исследования

Анализ научной литературы и практики стратегического планирования позволяет выделить противоречие, которое непосредственно влияет на содержание региональной цифровой политики.

С одной стороны, формирование национального цифрового пространства предполагает совместимость информационных систем, общие требования к безопасности, сопоставимость показателей и использование единых принципов обмена информацией. С другой стороны, регионы имеют различный исходный уровень цифровой зрелости, неодинаковую инфраструктуру и собственные институциональные ограничения [4,5].

Поэтому унификация конечных целей не означает необходимости унификации всех способов их достижения.

Исследования российских стратегий показывают, что существующие документы в значительной степени ориентированы на показатели и отдельные проекты [4,9]. Такой подход

удобен для контроля исполнения. Но он хуже отвечает на другой вопрос: что делать, если исходные предположения стратегии перестают соответствовать фактической динамике региона?

Для раскрытия этой проблемы автором систематизированы основные подходы к формированию стратегии цифровой трансформации региона.

Таблица 1

Основные подходы к формированию стратегии цифровой трансформации региона

Подход	Основное содержание	Ограничение	Авторская оценка
Проектно-целевой	Определение цифровых проектов, сроков реализации и целевых показателей	Слабо учитывает изменение условий реализации стратегии	Удобен для оперативного управления, но ограничен при высокой неопределенности
Индикативный	Оценка развития через систему показателей цифровой зрелости	Выявляет отклонение, но сам по себе не определяет последующую реакцию	Необходим для диагностики и мониторинга
Отраслевой	Разработка отдельных направлений цифровизации государственного управления, образования, здравоохранения, транспорта и экономики	Сохраняется риск разрозненного развития решений	Требует согласования отраслевых мероприятий
Платформенный	Организация цифрового взаимодействия участников через интегрированные платформенные решения	Основное внимание переносится на технологическую организацию взаимодействия	Значим для реализации стратегии, но не заменяет стратегическое управление
Адаптивно-трансрегиональный	Связывает диагностику, выбор приоритетов, внедрение решений, оценку результатов и последующую корректировку	Требует развитого аналитического обеспечения и взаимодействия разных уровней управления	Позволяет учитывать различия исходных условий при сохранении общих целей

Источник: разработано автором на основе [4,5, 9, 12-14].

Предлагаемый подход строится на разграничении двух групп решений.

К первой относятся элементы, которые необходимы для совместимости региона с национальным цифровым пространством: требования к информационной безопасности, стандарты обмена данными, взаимодействие с федеральными системами и сопоставимость показателей цифрового развития [1,2, 12].

Вторая группа определяется состоянием конкретной территории. Здесь учитываются очередность инфраструктурных преобразований, необходимость подготовки кадров, характер институциональных ограничений, степень развития цифровых сервисов и способность хозяйствующих субъектов включаться в новые формы взаимодействия.

На взгляд автора, именно такое разделение позволяет избежать механического копирования единого набора мероприятий во всех субъектах Российской Федерации.

Стратегия цифровой трансформации при этом может быть представлена как последовательность пяти связанных стадий.

Первая стадия - диагностика исходного состояния региона. Оцениваются цифровая зрелость, инфраструктурная обеспеченность, развитие сервисов и институциональная готовность.

Вторая стадия связана с выбором приоритетов. Здесь важно не количество запланированных проектов, а выявление тех ограничений, устранение которых способно заметно изменить последующую траекторию развития.

Третья стадия предполагает внедрение интеграционных решений и согласование региональных цифровых процессов с национальными информационными системами.

На четвертой стадии фактические результаты сопоставляются с выбранной траекторией. Если отклонения приобретают устойчивый характер, пересматривается последовательность мероприятий или распределение ресурсов.

Пятая стадия связана с адаптацией накопленного опыта. При этом между регионами должен переноситься не готовый перечень проектов, а проверенная логика выбора решений.

Стоит особо отметить, что последняя позиция имеет принципиальное значение. У региона с более низкой цифровой зрелостью и у региона-лидера может быть один стратегический ориентир, но совершенно разная последовательность действий.

Предлагаемая последовательность позволяет рассматривать стратегию цифровой трансформации не как жестко заданный план на весь период реализации, а как управляемый процесс, в котором результаты предыдущего этапа влияют на содержание следующего. Такая логика близка к представлениям об институциональных изменениях как о последовательном процессе, зависимом от предшествующей траектории развития [7, 11]. Для региональной экономики это имеет особое значение, поскольку исходные различия субъектов Российской Федерации сохраняются на протяжении продолжительного времени и не могут быть устранены исключительно за счет унификации программных документов.

Авторская модель стратегии представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Последовательность формирования и адаптации стратегии цифровой трансформации региона
Источник: разработано автором.

В отличие от линейной последовательности реализации мероприятий, предложенная модель предполагает возврат к диагностике после прохождения полного цикла. Причина достаточно очевидна: к моменту завершения очередного этапа меняется сам объект управления. Часть инфраструктурных ограничений может быть устранена, некоторые показатели цифровой зрелости достигают целевых значений, одновременно возникают новые институциональные или организационные проблемы.

В этом случае продолжение ранее утвержденной последовательности мероприятий уже не всегда рационально. Стратегические приоритеты должны уточняться с учетом фактических результатов. Подобная логика соответствует общим принципам стратегического планирования, предполагающим связь между целеполаганием, прогнозированием, реализацией решений и мониторингом результатов [3].

Важно и другое. Корректировка не должна означать постоянную смену стратегической цели. Речь идет об изменении способов ее достижения. Национальные ориентиры сохраняются, тогда как состав мероприятий и их очередность могут различаться в зависимости от состояния конкретного региона [1,2].

Для проверки предлагаемого подхода автором проведен сценарный анализ цифрового развития Донецкой Народной Республики до 2030 года. Выделены три варианта развития: базовый, ускоренный и интеграционный. Их отличие определяется интенсивностью инфраструктурных преобразований, уровнем институциональной поддержки, степенью сопряжения региональных информационных систем с федеральными платформами и возможностями использования аналитических технологий в управлении.

Таблица 2

Сценарные варианты реализации стратегии цифровой трансформации региона

Сценарий	Содержание	Условия реализации	Расчетное значение интегрального показателя к 2030 г.	Результат
Базовый	Постепенное развитие цифровой инфраструктуры и отдельных сервисов при сохранении сложившейся логики управления	Ограниченная интенсивность инвестиций, постепенное развитие сервисов и умеренная интеграция	0,55	Сохраняется заметное отставание от регионов с высокой цифровой зрелостью

Ускоренный	Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях цифровой трансформации	Рост инфраструктурных инвестиций, развитие региональных цифровых сервисов, активизация институциональных преобразований	0,72	Уровень цифровой зрелости приближается к показателям развитых субъектов Российской Федерации
Интеграционный	Согласованное развитие региональных цифровых систем и их сопряжение с федеральными платформами, сервисами и институтами	Высокая степень федерально-региональной координации, инфраструктурная модернизация и институциональная интеграция	0,85	Формируются условия для выхода региона на уровень национальных лидеров цифрового развития

Источник: разработано автором.

Полученные результаты показывают заметную разницу между тремя траекториями. При базовом сценарии цифровая трансформация развивается преимущественно эволюционно. Регион улучшает отдельные характеристики цифровой среды, однако сохраняется часть исходных инфраструктурных и институциональных ограничений. Ускоренный сценарий дает более выраженный результат за счет концентрации ресурсов на направлениях, которые оказывают наибольшее влияние на цифровое развитие.

Наиболее высокий расчетный показатель получен при интеграционном сценарии - 0,85. Его отличие состоит не просто в большей интенсивности цифровизации. Основное значение имеет синхронизация региональных преобразований с развитием национальных цифровых систем. В этом случае инфраструктурное обновление, развитие сервисов и институциональные изменения идут не изолированно, а взаимосвязанно.

Подобный результат согласуется с современным пониманием цифровой зрелости, при котором технологическая оснащенность рассматривается только как одна из составляющих цифрового развития. Международные подходы включают наряду с инфраструктурой качество государственных цифровых систем, использование данных, организационную зрелость, доступность услуг и способность институтов поддерживать цифровые преобразования [10, 12-14].

Стоит отметить, что интеграционный сценарий предъявляет и наиболее высокие требования к управлению. Его реализация предполагает согласование решений федерального и регионального уровней, достаточность инфраструктурных ресурсов и готовность региональных институтов работать по единым требованиям. Поэтому высокий потенциальный результат не означает автоматической применимости такого сценария для любого субъекта Российской Федерации.

Именно здесь возникает необходимость адаптации стратегии к исходным характеристикам региона.

Проведенный анализ показывает, что регионы могут находиться на принципиально разных этапах цифрового развития. Для территории с недостаточной инфраструктурной обеспеченностью приоритетом становится создание базовых условий цифровизации. В более зрелом регионе проблема может заключаться уже не в доступности инфраструктуры, а в низкой связанности информационных систем или недостаточном использовании аналитических методов управления.

По мнению автора, различия в исходной цифровой зрелости должны отражаться не столько на конечных целях стратегии, сколько на последовательности ее реализации.

Таблица 3

**Особенности адаптации стратегии цифровой трансформации
к исходным условиям региона**

Тип региона	Характер исходного состояния	Основной стратегический приоритет	Особенности реализации стратегии
Регион с низкой цифровой зрелостью	Недостаточное развитие инфраструктуры, ограниченная доступность сервисов,	Формирование базовых условий цифрового развития	Последовательное развитие инфраструктуры и подключение к федеральным информационным системам

	институциональные и кадровые проблемы		
Регион со средней цифровой зрелостью	Основные инфраструктурные элементы сформированы, однако сохраняется разрозненность сервисов и информационных систем	Повышение связанности цифровых решений	Ускоренная интеграция региональных и федеральных систем
Регион с высокой цифровой зрелостью	Развитая инфраструктура, высокий уровень распространения цифровых сервисов и управленческих технологий	Развитие аналитического управления и межрегионального взаимодействия	Апробация новых решений и возможность передачи накопленного опыта другим субъектам
Регион, проходящий этап институциональной интеграции	Одновременно сохраняются нормативные, инфраструктурные, кадровые и социально-экономические ограничения	Согласованное устранение основных ограничений цифровой трансформации	Более высокая роль федеральной поддержки при адаптации решений к региональной специфике

Источник: разработано автором.

Представленная типология не претендует на жесткое распределение всех субъектов Российской Федерации по четырем неизменным группам. Регион может переходить из одной группы в другую по мере развития цифровой среды. Более того, отдельные сферы внутри одного субъекта способны находиться на разных уровнях зрелости.

Например, достаточно развитая цифровая инфраструктура еще не означает сопоставимого уровня институциональной готовности. Обратная ситуация также возможна. Поэтому при выборе приоритетов требуется учитывать сочетание факторов, а не единственный агрегированный показатель.

Такая позиция соответствует результатам исследований цифровой трансформации российских регионов, где различия между субъектами проявляются одновременно в уровне достигнутой цифровизации, структуре целевых показателей и потенциале дальнейших преобразований [4,5]. Оценка качества региональных стратегий также показывает, что недостаточно просто сформировать перечень цифровых проектов. Значение имеет связь этих проектов с исходным состоянием региона, рисками и ожидаемыми результатами [9].

Применительно к новым регионам Российской Федерации проблема приобретает дополнительную сложность. Проведенный автором анализ выявил несколько групп ограничений: неполную унификацию нормативной базы, кадровый дефицит в сфере цифрового управления, институциональную фрагментарность, неравномерность инфраструктурного развития и различия в уровне цифровой грамотности населения.

Поэтому ускоренное включение таких регионов в национальное цифровое пространство требует одновременного решения нескольких задач. Последовательность «сначала инфраструктура, затем институты, потом сервисы» в этом случае может неоправданно растягивать период интеграции. Более рациональным представляется параллельное развитие взаимосвязанных направлений с различной интенсивностью в зависимости от выявленных ограничений.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о факторах, наиболее сильно влияющих на результат реализации стратегии. Автором проведен анализ чувствительности интегрального индекса цифрового развития к изменению четырех параметров: объема инфраструктурных инвестиций, уровня цифровой грамотности, степени интеграции в федеральные государственные информационные системы и величины транзакционных издержек.

Таблица 4

**Чувствительность интегрального индекса цифрового развития
к изменению отдельных факторов, п.п. к 2030 г.**

Фактор	ДНР	ЛНР	Запорожская область	Херсонская область	Крым
Рост инвестиций в инфраструктуру на 10%	+4,0	+3,5	+5,0	+5,5	+2,0
Рост цифровой грамотности на 10%	+3,0	+2,5	+3,0	+3,5	+1,5
Рост интеграции в федеральные ГИС на 10%	+5,0	+4,5	+5,5	+6,0	+2,5
Снижение транзакционных издержек на 10%	+2,0	+2,0	+2,5	+3,0	+1,0

Источник: разработано автором.

Расчеты показывают, что наиболее выраженное влияние оказывает интеграция с федеральными государственными информационными системами. Для рассматриваемых новых регионов изменение этого фактора обеспечивает прирост итогового показателя от 4,5 до 6,0 п.п. Второе место по силе воздействия занимает рост инфраструктурных инвестиций. Такие результаты подтверждают, что результативность цифровой трансформации определяется не только наличием собственных региональных ресурсов, но и глубиной включения территории в общенациональную цифровую систему.

При этом эффект одних и тех же управленческих решений различается между субъектами. Для Крыма, имеющего более высокий исходный уровень цифровой зрелости, прирост показателя от увеличения инфраструктурных инвестиций составляет +2,0 п.п., тогда как для Херсонской области - +5,5 п.п. Подобная разница еще раз подтверждает необходимость дифференцированного выбора стратегических приоритетов.

Инвестиции в инфраструктуру дают максимальный эффект там, где инфраструктурные ограничения сохраняются как одно из основных препятствий цифрового развития. Для более зрелых регионов значение постепенно смещается в сторону качества использования уже созданной инфраструктуры, развития сервисов и аналитических инструментов управления.

С этой точки зрения адаптивность стратегии проявляется не в постоянном изменении всех ее элементов, а в способности перераспределять внимание и ресурсы между направлениями по мере изменения ситуации.

Еще одним результатом исследования стало выделение роли «опорных регионов». Под ними понимаются субъекты с более высоким уровнем цифровой зрелости, способные выполнять функции территориальных узлов распространения организационных и технологических практик. Для новых регионов в качестве такого ориентира в исследовании рассматривается Крым. Расчеты показывают его устойчивое преимущество по прогнозируемому уровню цифровой зрелости, что позволяет использовать накопленный опыт при адаптации решений в соседних территориях.

На взгляд автора, роль опорного региона не должна сводиться к копированию его цифровых решений. Более важным представляется перенос управленческих практик: способов взаимодействия с федеральными системами, организации проектной деятельности, подготовки кадров и оценки результатов.

Такой подход позволяет перейти от простой межрегиональной дифференциации к сетевой модели цифрового развития. Более зрелые субъекты способны ускорять адаптацию менее зрелых территорий, а федеральный уровень обеспечивает совместимость используемых решений. В результате различия между регионами сохраняются, но перестают быть непреодолимым препятствием для формирования общего цифрового пространства.

Обсуждение результатов исследования

Полученные результаты позволяют уточнить место стратегии цифровой трансформации в системе управления региональной экономикой. Ее целесообразно рассматривать не только как документ стратегического планирования и не только как совокупность цифровых проектов. В предлагаемом подходе стратегия выполняет функцию согласования решений во времени, связывая исходное состояние территории с выбором приоритетов и последующей оценкой достигнутого результата.

Такое понимание развивает существующие исследования цифровой трансформации российских регионов.

В.И. Абрамов и В.Д. Андреев выявили значительную неоднородность субъектов Российской Федерации по стратегическим показателям цифровой зрелости [4]. А.О. Вереникин и А.Ю. Вереникина связали потенциал цифровой трансформации с сочетанием достигнутого уровня цифровизации и социально-экономических характеристик региона [5]. Результаты настоящего исследования позволяют продолжить эту логику: различия между регионами должны учитываться не только при сравнении цифровой зрелости, но и непосредственно при выборе очередности стратегических решений.

Работа Е.А. Шитова и соавторов обращает внимание на качество и полноту региональных стратегий цифровой трансформации [9]. Предлагаемый подход дополняет такую позицию

требованием адаптивности. Даже качественно разработанный документ со временем может перестать соответствовать изменившемуся состоянию региональной системы. Поэтому способность стратегии к корректировке становится не менее значимой характеристикой, чем полнота ее первоначального содержания.

Полученные результаты имеют прямую связь с положениями институциональной теории. Д. Норт рассматривал институциональные изменения как процесс, зависящий от сложившихся ограничений и предшествующего пути развития [11]. В.М. Полтерович также показывает значение последовательности преобразований и соответствия применяемых институтов существующим условиям [7]. Применительно к цифровой трансформации региона это означает, что формально одинаковое решение может иметь различную результативность в разных региональных системах.

Международные подходы также подтверждают необходимость комплексного понимания цифровой зрелости. OECD Digital Government Index учитывает не только наличие цифровых технологий, но и использование данных, проактивность, открытость и ориентацию государственного управления на пользователя [12]. В OECD Digital Economy Outlook цифровая трансформация рассматривается в связи с инфраструктурой, инновациями, доверием и институциональными условиями [13]. European Commission оценивает прогресс цифрового развития через несколько взаимосвязанных направлений [10], а World Bank GovTech Maturity Index связывает цифровую зрелость государственного сектора с состоянием базовых информационных систем, государственных услуг, взаимодействием с гражданами и институциональной средой [14].

Отличие предложенного подхода состоит в непосредственной связи оценки цифровой зрелости со стратегическим управлением. Показатель используется не только для фиксации состояния региона или формирования рейтинга. Его изменение становится одним из оснований для пересмотра последовательности управленческих решений.

Примечательно, что при таком подходе меняется и значение межрегионального сравнения. Рейтинг перестает быть конечным результатом анализа. Он становится инструментом выявления различий в потребностях субъектов и выбора соответствующих способов цифровой трансформации.

Практическое значение предложенного подхода связано с возможностью его использования при подготовке и актуализации документов цифрового развития субъектов Российской Федерации, выборе приоритетов инфраструктурных инвестиций, определении очередности интеграции региональных систем с федеральными платформами и оценке потребности в организационной поддержке.

Особенно полезным такой подход может быть для территорий, где цифровая трансформация происходит одновременно с институциональными и инфраструктурными изменениями. Здесь цена ошибочной последовательности решений заметно возрастает: недостаточная готовность одного элемента способна ограничить эффект вложений в другой.

При этом полученные результаты имеют определенные ограничения. Сценарные расчеты выполнены применительно к региону, находящемуся в специфических условиях цифровой и институциональной интеграции. Поэтому прямое перенесение количественных результатов на все субъекты Российской Федерации было бы методически некорректным. Универсальной является прежде всего предлагаемая логика формирования и адаптации стратегии, тогда как конкретные показатели и приоритеты должны определяться отдельно для каждого региона.

Выводы

1. Проведенное исследование показало, что стратегия цифровой трансформации региона не может ограничиваться перечнем проектов и целевых показателей. При заметном изменении институциональных, инфраструктурных и социально-экономических условий возникает необходимость корректировки последовательности и содержания управленческих решений.

2. Предложена адаптивная модель стратегии цифровой трансформации региона, включающая диагностику исходного состояния, определение приоритетов, внедрение интеграционных решений, оценку результатов, корректировку и последующее использование

накопленного опыта. Повторная диагностика после завершения стратегического цикла позволяет учитывать изменение самого объекта управления.

3. Обосновано, что общие цели национального цифрового развития могут достигаться различными способами в зависимости от исходной цифровой зрелости региона. Поэтому унификация федеральных требований должна сочетаться с адаптацией состава и очередности мероприятий к региональным условиям.

4. Сценарный анализ цифрового развития Донецкой Народной Республики показал различия между базовым, ускоренным и интеграционным вариантами. Расчетные значения интегрального показателя к 2030 г. составляют соответственно 0,55, 0,72 и 0,85. Наиболее высокий результат получен при интеграционном сценарии, предполагающем согласованное развитие региональных цифровых систем и их сопряжение с федеральными платформами.

5. Анализ чувствительности показал, что для рассматриваемых новых регионов наиболее значимым фактором выступает повышение степени интеграции с федеральными государственными информационными системами. Прирост интегрального показателя при увеличении этого параметра на 10% составляет от +4,5 до +6,0 п.п. Инфраструктурные инвестиции занимают второе место по силе воздействия.

6. Выявлено, что эффект одинаковых мер различается в зависимости от исходной цифровой зрелости субъекта. Это подтверждает необходимость дифференцированного выбора стратегических приоритетов и ограничивает возможность механического переноса решений между регионами.

7. Научная новизна исследования состоит в развитии методических положений стратегического управления цифровой трансформацией региона посредством представления стратегии как адаптивного трансрегионального механизма. Его отличие заключается в возможности применять общую последовательность стратегического управления при разных исходных условиях, меняя конкретный состав и интенсивность мероприятий в зависимости от фактического состояния региональной системы.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
2. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
4. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. N 1. С. 89-119.
5. Вереникин А.О., Вереникина А.Ю. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20. N 4. С. 1008-1025.
6. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2000. 495 с. Издание присутствует и в библиографии рукописи. Реальность издания подтверждена НИУ ВШЭ.
7. Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: Экономика, 2007. 445 с.
8. Ускова Т.В. Пространственное развитие территорий: состояние, тенденции, пути снижения рисков // Проблемы развития территории. 2015. N 1(75). С. 7-15.
9. Шитов Е.А., Раков Д.А., Коврова Е.С., Дворянцева Н.А., Зарубин Ю.В., Шабурова Я.С. Комплексная оценка качества и полноты региональных стратегий в области цифровой трансформации субъектов Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. N 1. С. 503-520.
10. European Commission. State of the Digital Decade 2025 Report. Brussels, 2025. Официальный отчет опубликован 16 июня 2025 г.
11. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

12. OECD. Digital Government Index: 2019 Results. OECD Public Governance Policy Papers. No. 3. Paris: OECD Publishing, 2020.
13. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris: OECD Publishing, 2024.
14. World Bank. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington, DC: World Bank, 2025.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2024 No. 309 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the long-term perspective up to 2036”.
2. Decree of the President of the Russian Federation dated 09.05.2017 No. 203 “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030”.
3. Federal Law No. 172-FZ dated June 28, 2014, “On Strategic Planning in the Russian Federation”.
4. Abramov V.I., Andreev V.D. Analysis of Strategies for the Digital Transformation of Russian Regions in the Context of Achieving National Goals // Issues of State and Municipal Administration. 2023. No. 1. Pp. 89–119.
5. Verenikin A.O., Verenikina A.Yu. The Potential of Digital Transformation: Ranking of Russian Regions // Regional Economy. 2024. Vol. 20. No. 4. Pp. 1008–1025.
6. Granberg A.G. Fundamentals of Regional Economics. Moscow: Publishing House of the State University – Higher School of Economics, 2000. 495 p. The publication is also included in the bibliography of the manuscript. The authenticity of the publication has been confirmed by the Higher School of Economics.
7. Polterovich V.M. Elements of the Theory of Reforms. Moscow: Economics, 2007. 445 p.
8. Uskova T.V. Spatial Development of Territories: State, Trends, Ways to Reduce Risks // Problems of Territory Development. 2015. No. 1(75). Pp. 7–15.
9. Shitov E.A., Rakov D.A., Kovrova E.S., Dvoryantseva N.A., Zarubin Yu.V., Shaburova Ya.S. Comprehensive assessment of the quality and comprehensiveness of regional strategies in the field of digital transformation of the constituent entities of the Russian Federation // Issues of Innovative Economy. 2023. Vol. 13. No. 1. Pp. 503–520.
10. European Commission. State of the Digital Decade 2025 Report. Brussels, 2025. The official report was published on June 16, 2025.
11. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
12. OECD. Digital Government Index: 2019 Results. OECD Public Governance Policy Papers. No. 3. Paris: OECD Publishing, 2020.
13. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris: OECD Publishing, 2024.
14. World Bank. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington, DC: World Bank, 2025.

Сведения об авторе

Ковалев Артур Викторович, Донецкий государственный университет, Донецк, Россия.

About author

Artur V. Kovalev, Donetsk State University, Donetsk, Russia.