

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Оригинальная статья

УДК 338.2

Система стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России

Р. З. Наджафов

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

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

Аннотация: Различные страны на момент написания статьи проходят через процесс цифровизации ряда сфер экономики и государственного управления, вследствие чего становится более важным определение конкретных перспектив цифрового развития. Одними из индикаторов, позволяющих оценить это, являются различные действующие документы стратегического планирования, требующие систематизации и уточнения. Целью данной работы является исследование стратегических документов, которые определяют перспективы развития цифровых проектов в России. Объектами исследования служат положения действующих стратегических документов Российской Федерации, связанные с реализацией данных проектов, а также научные работы, посвященные их анализу. В качестве методологической основы используются различные научные методы познания, а также подходы российской научной школы в сфере стратегирования, в частности, разработанные В. Л. Квинтом. По итогам исследования определен ряд особенностей текущей системы стратегических документов в сфере цифровизации. Отмечены различные точки зрения на процесс цифровой трансформации как в конкретных стратегических документах, так и в научных исследованиях по данной тематике. Структура системы национальных стратегических документов позволяет отразить глобальные тренды в сфере цифровизации с учетом собственной специфики, а также стать основой для создания стратегических документов на более низких уровнях. Также на примере конкретных стратегических документов было показано различие в содержании положений в части перспектив развития цифровых проектов в государстве как в целом, так и отдельных аспектах. Данное исследование позволяет показать взаимосвязь различных документов стратегического планирования, а также различия в их конкретном содержании.

Ключевые слова: стратегический документ, цифровая трансформация, стратегирование, экономика инноваций, инновационное развитие, научно-технологическое развитие

Цитирование: Наджафов Р. З. Система стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 413–430. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-413-430>; <https://elibrary.ru/HBXXSZ>

Поступила в редакцию 02.04.26. Прошла рецензирование 11.05.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Strategic Documents Shaping Russia's Digital Project Development

Rovshan Z. Najafov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

Abstract: Digitalization is an ongoing global process. The digitalization of the economy and public administration makes it necessary to identify specific prospects for digital development, and strategic planning documents can serve as a key driving factor. This article describes the strategic documents that outline the prospects for digital development in Russia, along with scientific papers devoted to their analysis. The research methods involved the approaches of the Russian scientific school of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint. The study revealed a range of features typical of the current system of strategic digitalization documents, as well as differing perspectives on the digital transformation process both within the strategic documents themselves and in related scientific studies. The system of national strategic documents, as a structural framework, reflects global trends in digitalization; by understanding this structure, strategists can account for local specificities and apply them to lower-level strategic documents. Specific strategic documents demonstrated both general and individual differences in their provisions regarding the national prospects for digital projects. Ultimately, this study highlights the correlations across various strategic planning documents as well as the differences in their contents.

Keywords: strategic document, digital transformation, strategizing, economics of innovation, innovative development, scientific and technological development

Citation: Najafov RZ. Strategic Documents Shaping Russia's Digital Project Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):413–430. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-413-430>; <https://elibrary.ru/HBXXSZ>

Received 02.04.26. Reviewed 11.05.2026. Accepted 18.06.2026.

确定俄罗斯数字项目发展前景的战略文件体系

罗夫尚·扎基尔·奥格雷·纳贾福夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

摘要: 在撰写本文时，各国正在经济和公共管理等多个领域推进数字化进程，因此，明确具体的数字发展前景变得尤为重要。能够评估该前景的指标之一是各种现行的战略规划文件，这些文件需要系统化和明确化。本研究的目的是考察确定俄罗斯数字项目发展前景的战略文件。研究对象是俄罗斯联邦现行战略文件中与这些项目实施相关的规定，以及对其进行分析的学术著作。方法论基础使用了各种科学认知方法，以及俄罗斯战略化学派的方法，特别是 V. L. 昆特所提出的方法。研究结果揭示了当前数字化领域战略文件体系的若干特征。指出了在具体战略文件及其学术研究中，对数字化转型过程存在的不同观点。国家战略文件体系的结构能够反映全球数字化趋势，同时兼顾自身特点，并成为制定更低层级战略文件的基础。此外，以具体战略文件为例，指出了国家在数字项目发展前景方面规定内容的差异，无论是总体层面还是具体方面。本研究能够展示不同战略规划文件之间的相互联系，以及具体内容的差异。

关键词: 战略文件，数字化转型，战略化，创新经济，创新发展，科技发展

收稿日期：2026年4月2日。通过评审日期：2026年5月11日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Цифровые технологии сегодня являются одними из важнейших драйверов роста экономики во множестве стран. Они внедряются различными способами как государством, так и иными организациями. Кроме того, их внедрение влечет серьезные изменения в функционировании системы государственного управления, общества, бизнес-среды и так далее. Таким образом, для наиболее эффективной реализации цифровой трансформации на различных уровнях имеется необходимость уделить внимание стратегическим документам, определяющим политику различных субъектов, подверженных данной трансформации.

Процесс стратегирования цифровизации различными субъектами обладает как схожими чертами, например, в части планирования и управления будущими процессами, так и отличиями, которые в основном связаны с разницей в масштабах деятельности субъекта. Кроме того, на примере модернизации государственной политики в последние годы, что проявляется, в частности в появлении новых национальных целей развития на период 2025–2030 годов¹ относительно периода 2019–2024 годов², заметна тенденция, что государство как одно из действующих лиц в процессе цифровизации уделяет внимание долгосрочному развитию этой сферы.

Таким образом, актуальным является вопрос систематизации различных стратегических документов, связанных с перспективами развития цифровой сферы в целом. Получение комплексной картины, во-первых, позволит уяснить взаимосвязь различных стратегических документов, прямо или опосредованно определяющих цифровизацию в России, во-вторых, позволит определить

общие приоритеты и основные направления данного процесса независимо от сферы деятельности.

Тематике стратегирования цифрового развития или стратегирования отдельных областей и сфер, подвергающихся цифровой трансформации, посвящено большое количество работ. В первую очередь, можно выделить отдельные работы, анализирующие данный процесс на разных уровнях (на государственном, региональном, муниципальном или корпоративном). Кроме того, некоторые работы, анализирующие стратегирование отдельных сфер деятельности, могут затрагивать аспекты их цифровой трансформации^{3,4,5}. Таким образом, результаты данного исследования могут позволить не только получить системное представление о цифровизации как факторе инновационного развития, но и обозначить особенности трансформации некоторых отдельных сфер в контексте общих трендов государственной политики.

Целью данной работы является исследование стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основным объектом исследования являются стратегические документы, действующие на данный момент в Российской Федерации и связанные с перспективами развития цифровых проектов. Учитывая большое количество документов, связанных с цифровой трансформацией государства, общества и бизнеса, основной акцент в данном исследовании будет уделен некоторым основным стратегическим документам. Кроме того, для понимания взаимосвязей между отдельными группами стратегических документов дополнительно будут использованы

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <https://base.garant.ru/71937200> (дата обращения: 20.03.2026).

² Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634> (дата обращения: 20.03.2026).

³ Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических документов в сфере использования цифровых технологий в управлении лесным хозяйством России // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27. С. 92–98. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>

⁴ Морозова Ю. А. Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2020. № 2. С. 36–47. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>

⁵ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>

научные работы российских авторов, посвященные данной тематике, а также базы правовых документов, расположенные в сети Интернет.

В качестве основных методов исследования выступает анализ, обобщение и герменевтика правовых документов, поскольку для понимания системы стратегических документов необходимо получить общее представление о них. Кроме того, учитывая специфику научного исследования, нашли свое применение некоторые методологические положения российской научной школы, в частности, разработанные академиком, иностранным членом Российской академии наук В. Л. Квинтом.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегирование цифрового развития представляет из себя комплексный процесс планирования данных процессов и управления ими в будущем. Текущая специфика цифровых технологий как одного из наиболее значимых драйверов инновационного развития для Российской Федерации отражается в исследовании данного вопроса различными авторами. Таким образом, процесс цифровизации и цифровые проекты как результат данного процесса в части их стратегирования можно рассматривать с различных сторон, в частности:

- 1) как один из факторов совокупного развития и экономического роста России;
- 2) как масштабный процесс, обладающий своими особенностями в различных сферах деятельности и областях;
- 3) как перспектива и как результат инновационного и научно-технологического развития страны.

Стратегирование цифрового развития как части стратегирования социально-экономического развития отражает ряд особенностей взаимосвязи дан-

ного процесса на различных уровнях. Во-первых, будучи одним из глобальных трендов, отраженных в том числе в различных глобальных и международных стратегических документах (например, в целях устойчивого развития, принятых в ООН⁶, совместных декларациях БРИКС⁷ или «Группы двадцати»⁸), цифровизация получила должное внимание на национальном уровне и встроилась в стратегические цели развития государства. Во-вторых, став частью национальных целей развития, цифровое развитие государства в целом сделало необходимым учет данного процесса в стратегировании социально-экономического развития на уровне отдельных регионов⁹ и тем более на уровне муниципальных образований.

Отдельно нужно отметить, что, государство, помимо влияния на государственное стратегическое планирование и управление, воздействует на цифровое стратегирование корпоративного сектора. Например, ряд компаний при создании собственных стратегических документов может ориентироваться не только на глобальные, но и национальные тренды. Таким образом, создается крепкая взаимосвязь между корпоративным и государственным стратегическим планированием цифровой или иной связанной отрасли, приводящая к достижению соответствующих результатов как для компаний, так и для государства¹⁰.

Однако, как было сказано выше, стратегирование цифрового развития можно рассматривать не только в контексте совокупного социально-экономического развития, но и в качестве процесса, сопровождающего развитие различных сфер деятельности. В таком случае цифровизация выступает в качестве одного из драйверов развития той или иной отрасли. Например, в работе 2024 года

⁶ Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology // Sustainable Development Insights. 2025. № 1(02). P. 14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>

⁷ Gromova E., Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. № 3. P. 54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>

⁸ Shelepov A. The influence of the g20's digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy // International Organisations Research Journal. 2022. Vol. 17. № 1. P. 96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>

⁹ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

¹⁰ Вегера А. В. Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. 2020. № 4.

за авторством Р. А. Мусаева и К. И. Исаева уделяется большое внимание систематизации стратегических документов, связанных со строительной отраслью. В части стратегического анализа цифрового развития данной отрасли, на которой они заостряли отдельное внимание в работе, можно выделить следующие положения.

1. В качестве одного из принципов государственной политики в данной отрасли выделяется развитие инноваций, подразумевающее стимулирование инноваций в строительной отрасли для повышения эффективности и качества строительства, создания новых продуктов и услуг.

2. В качестве одной из проблем данной отрасли называется нехватка кадровых ресурсов с достаточным уровнем квалификации, вызванного как требованиями цифровой экономики, так и необходимостью развития высококвалифицированных сфер в ней.

3. При раскрытии Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства до 2030 года с прогнозом на 2035 год упоминается цифровая трансформация данной отрасли в рамках ее развития¹¹.

Важной является и работа 2020 года А. В. Евченко и Ю. В. Вертаковой. В ней цифровая трансформация рассматривается как фактор повышения эффективности лесного хозяйства. Несмотря на то, что проведенный авторами анализ ряда стратегических документов на предмет нахождения декларируемого влияния цифровых технологий на данную отрасль не принесло явного положительного результата, на момент написания работы были заложены основы для отражения влияния и возможностей использования цифровых технологий в сфере, связанной с лесами¹².

Интересной является работа 2024 года за авторством Д. М. Журавлева и В. К. Чаадаева, посвященная стратегированию сферы креативных индустрий,

в том числе в разрезе их цифровой трансформации и технологий. Хотя в данной работе приводится собственный взгляд на стратегирование цифровой трансформации в этой сфере области, важным для нашего исследования является определение стратегических документов как основы для данного процесса. Так, в качестве документа, определяющего тренды и возможности развития в данной сфере, в том числе путем развития цифровых технологий, определяются указ Президента РФ о национальных целях и стратегических задачах развития на период до 2024 года (который был актуален на момент публикации работы), в первую очередь, направления, связанные с развитием человеческого капитала, а также с экономическим ростом¹³.

Помимо влияния на отдельные области экономики и государственного управления, актуальным является анализ влияния стратегических документов в области цифровой трансформации на общие процессы, характерные для их совокупности. В качестве примера приведем рост производительности труда и одну из работ, посвященных стратегированию данного процесса¹⁴. В ней автор в основном затрагивает стратегирование различных цифровых технологий для решения данной актуальной проблемы (в том числе в рамках отдельного национального проекта «Производительность труда»), однако в описании глобальных трендов также отмечает увеличение регуляторного давления со стороны государства с целью проведения структурных реформ, в том числе в сфере цифровой трансформации (в качестве определяющего документа он обозначает указ Президента РФ о национальных целях развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года).

Наконец, рассматривая стратегирование цифровизации как часть стратегирования инновационного и научно-технологического развития, можно показать не только то значение, которое оказывает

¹¹ Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 499–509. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>

¹² Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических...

¹³ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных...

¹⁴ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

цифровое развитие на государственную политику, но и проанализировать процесс и результат стратегирования других инновационных технологий. Например, применяя подобный подход, можно показать особенности и недостатки текущего состояния стратегирования наукоемких и высокотехнологических технологий, в том числе цифровых¹⁵, а также проблемы самого процесса стратегирования инновационных технологий и последующей оценки реализации данных документов¹⁶.

Таким образом, на примере стратегирования цифрового развития можно показать не только взаимосвязь разных стратегий различных уровней,

отличающихся содержанием (схема, отраженная в рисунке 1¹⁷, показывает взаимосвязь разных стратегий), однако связанных с процессом цифровой трансформации в стране, но и получить представление о разном характере стратегических документов, определяющих развитие цифровых проектов в России. Кроме того, можно заметить, что в основе научного анализа стратегирования цифровизации лежал анализ стратегических документов, действующих на национальном уровне, что объяснимо, поскольку они как отражают основные тренды, так и дают основу для стратегирования на более низких уровнях¹⁸ или в отдельных областях.

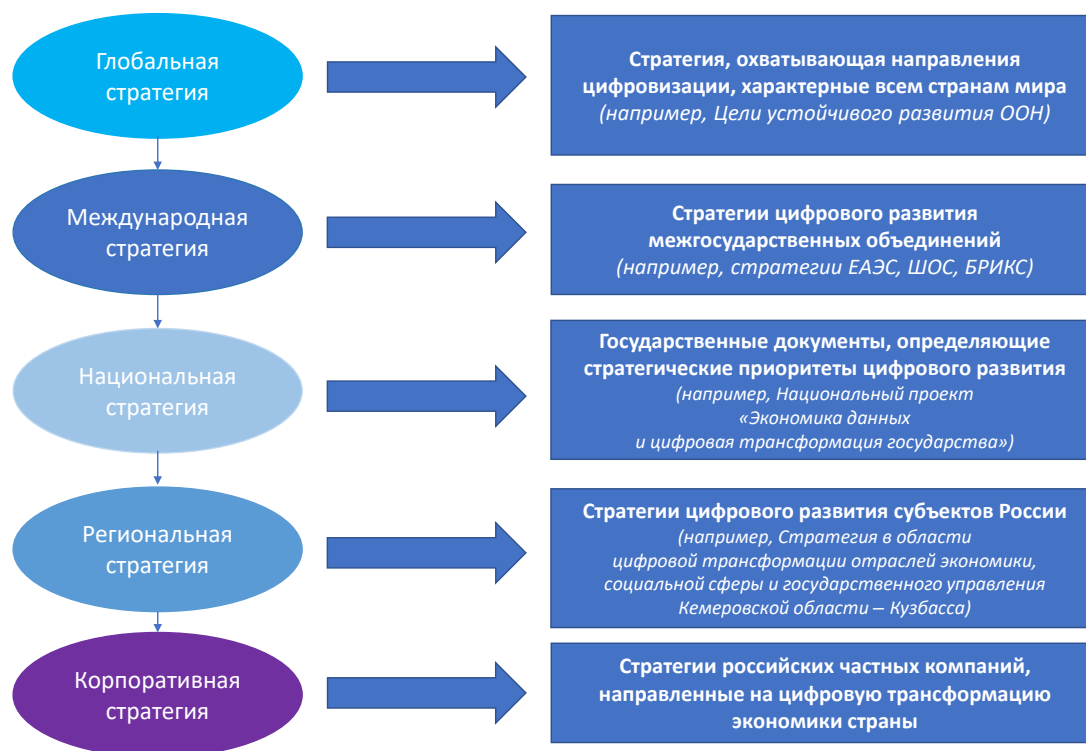


Рис. 1. Система стратегий цифрового развития

Fig. 1. System of digital development strategies

¹⁵ Васецкая Н. О. Анализ реализации стратегических документов в области научно-технологического развития России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 4. С. 525–533. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>

¹⁶ Варшавский А. Е. О качестве подготовки стратегических документов, посвященных проблемам инновационного развития // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. 2019. Т. 26. № 7. С. 24–38. <https://doi.org/10.20537/mce2019econ02>

¹⁷ Составлен автором на основе документов международных организаций и методологии В. Л. Квинта, отраженной в учебнике: Экономическая и финансовая стратегия / Квинт В. Л. [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

¹⁸ Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт [и др.]. Кемерово: КемГУ, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

Вследствие этого основное внимание в дальнейшем исследовании будет уделено систематизации именно этих стратегических документов.

Рамочная основа регулирования стратегирования цифровой трансформации закладывается в федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹⁹. Для данного исследования важно отметить, во-первых, классификацию стратегических документов в соответствии со своим назначением (собственная классификация для федерального уровня отражена в таблице 1²⁰, хотя ее можно расширить и на другие²¹), во-вторых, описание сущности основных стратегических документов²². Этот закон закладывает основу для выделения отдельных стратегических документов, которые определяют перспективы развития цифровых проектов в России.

На текущий момент можно определить большое количество стратегических документов, определяющих цифровое развитие Российской Федерации (примеры таких стратегических документов указаны в таблице 2²³). Стоит отметить, что в контексте

стратегирования цифровизации данные документы условно также можно поделить на те, что напрямую влияют на будущее развитие цифровой сферы (например, стратегические направления в области цифровой трансформации, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»), и на те, что влияют опосредованно, создавая основу для дополнительной поддержки проектов или ограничивая масштаб деятельности (Стратегия национальной безопасности, Стратегия научно-технологического развития), которые можно соответственно условно обозначить как «специализированные» и «общие». На примере указанных в таблице примеров стратегических документов стоит рассмотреть, как они определяют перспективы развития цифровых проектов.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» реализуется в целях достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года в части национальной цели «Цифровая трансформация государственного

Таблица 1. Распределение стратегических документов в соответствии со своим назначением

Table 1. Strategic documents by function

Назначение документа	Примеры стратегических документов
Целеполагание	– Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации – Стратегия национальной безопасности Российской Федерации – Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации
Целеполагание по отраслевому и территориальному принципу	– Отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации – Стратегия пространственного развития Российской Федерации
Прогнозирование	– Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации – Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации
Планирование и программирование	– Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации – Национальные проекты – Государственные программы Российской Федерации

¹⁹ Lenchuk E. B., Voitlovskii F. G., Kuvalin D. B. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects // *Studies on Russian Economic Development*. 2020. Vol. 31. P. 621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>

²⁰ Составлена автором на основе федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

²¹ Зацаринный А. А., Сучков А. П. Системный подход к целеполаганию в процессах цифровой трансформации // *Труды Института системного анализа Российской академии наук*. 2022. Т. 72. № 3. С. 48–58. <https://doi.org/10.14357/20790279220306>

²² Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 20.03.2026).

²³ Составлена автором.

Таблица 2. Примеры стратегических документов, связанных с цифровой трансформацией государства
Table 2. Strategic documents related to national digital transformation

Тип стратегического документа	Назначение	Примеры стратегического документа
Национальные проекты	Планирование и программирование	Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»
Государственные программы	Планирование и программирование	Государственная программа «Информационное общество» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313)
Стратегические направления	Целеполагание по отраслевому и территориальному признаку	Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления»
Иные стратегические документы	Различается в зависимости от конкретного стратегического документа	1. Стратегия национальной безопасности (утверждена указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400) 2. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (утверждена указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145) 3. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р)

и муниципального управления, экономики и социальной сферы»²⁴. В рамках данного национального проекта выделены 12 различных ключевых показателей, для достижения которых определены 10 задач и общественно значимых результатов, а также 90 показателей, распределенных между 9 федеральными проектами, входящими в состав национального проекта (рис. 2²⁵)²⁶.

Государственная программа «Информационное общество», утвержденная в первой редакции еще в 2014 году, на данный момент сильно связана с исполнением обозначенного выше национального проекта, что отражено в самом документе. В частности, это видно в большой согласованности задач данной программы с национальной целью развития

Российской Федерации, связанного с цифровой трансформацией. Более того, внесенные в 2025 году изменения в части включения некоторых положений из другой национальной цели в задачи государственной программы лишь подтверждают важность развития цифровых технологий в рамках данной программы, так как отражают использование цифровых технологий для достижения той национальной цели²⁷.

В рамках данного документа также определены правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации. Среди прочих там выделяются правила для двух субсидий в рамках федерального проекта «Цифровые платформы

²⁴ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634> (дата обращения: 20.03.2026).
²⁵ Составлен автором на основе Паспорта национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и статьи Петрова А. М. и Маркова В. А. 2024 года «Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации» (Петров А. М., Марков В. А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. <https://doi.org/10.14451/1.239.175>)
²⁶ Паспорт национального проекта. URL: <https://budget.gov.ru/Национальные-проекты/Перечень-национальных-проектов/Паспорт-национального-проекта> (дата обращения: 23.03.2026).
²⁷ Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 (ред. от 19.12.2025) № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество». URL: <https://base.garant.ru/70644220> (дата обращения: 23.03.2026).



Рис. 2. Федеральные проекты в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Fig. 2. The National Project of Data Economics and Digital Transformation: Federal projects

в отраслях социальной сферы». Одни субсидии направлены на создание, модернизацию и развитие ИТ-инфраструктуры в отдельных субъектах Российской Федерации, в то время как другие субсидии связаны с повышением степени цифровизации образовательных учреждений путем софинансирования закупок планшетных компьютеров на основе отечественных цифровых решений. Помимо них, существуют правила и для других субсидий, опосредованно связанных с развитием цифровой инфраструктуры государства, например, в части присоединения некоторых центров обработки данных к сетям электроснабжения или для доведения уровня безопасности объектов критической информационной инфраструктуры до необходимых требований²⁸.

Таким образом, несмотря на разные способы демонстрации, указанные национальный проект и государственная программа отражают общие положения цифрового развития государства на текущий

момент. В них выделяются отдельные перспективные направления развития, например, поддержка отечественных решений в социальной сфере, совершенствование государственного управления путем дополнительного внедрения цифровых технологий и подготовка кадров под строящуюся российскую цифровую экономику. Однако такая общность положений в совокупности с назначением этих стратегических документов не позволяет дать четкое понимание перспектив развития цифровых проектов в отдельных областях экономики и государственного управления, опираясь лишь на них. Более конкретное понимание перспектив цифровизации может появиться, например, после рассмотрения отраслевых стратегических документов.

Например, распоряжением Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р было утверждено стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления. Его целью является обеспечение свободного, устойчивого,

²⁸ Постановление Правительства РФ...

безопасного информационного взаимодействия между органами государственной власти Российской Федерации, гражданами, бизнесом, а также технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры. В соответствии с ней были поставлены 36 различных основных задач, в том числе:

1) перевод 100 процентов органов государственной власти Российской Федерации на использование коммуникационных сервисов «Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего»;

2) использование отечественного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения с открытым кодом;

3) формирование и апробация методических, организационных и технологических условий для обеспечения функционирования государственной единой облачной платформы;

4) формирование действующей модели безребойного функционирования государственных информационных систем с использованием государственной единой облачной платформы;

5) обеспечение процесса создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем на платформе «ГосТех»;

6) обеспечение удобства и нового качества получения государственных и коммерческих услуг для гражданина как при личном присутствии, так и в режиме онлайн;

7) обеспечение условий для развития технологий искусственного интеллекта;

8) создание процедур упрощенного тестирования и внедрения решений искусственного интеллекта в целях их использования в органах государственной власти Российской Федерации;

9) развитие и расширение платформы «ГосТех», включая создание доверенных решений в области искусственного интеллекта, реализацию проектов в различных отраслях, формирование инструментов для работы органов государственной власти

Российской Федерации и отраслей на базе платформы «ГосТех»;

10) создание центров по управлению данными и искусственному интеллекту в органах государственной власти Российской Федерации;

11) формирование перечня доверенных решений в области искусственного интеллекта для использования органами государственной власти Российской Федерации²⁹.

В рамках данного стратегического направления также были обозначены:

1) 22 основных приоритета цифровой трансформации;

2) описание и оценка текущего состояния цифровизации государственного управления;

3) 17 индикаторов цифровой трансформации;

4) бенефициары стратегического направления и проблемы, связанные с участниками направления и решаемые в ходе его исполнения;

5) целевое состояние стратегического направления в зависимости от конкретного бенефициара и проблемы, связанной с ним;

6) границы стратегического направления, в том числе тенденции и ограничения;

7) риски стратегического направления, в том числе отсутствие технологий, необходимых для развития новой модели государственного управления и вероятность задержки или приостановки функционирования создаваемых сервисов в случае критического сбоя инфраструктуры;

8) 16 проектов стратегического направления, которые должны решить проблемы, актуальные для бенефициаров;

9) технологии, внедряемые в ходе реализации указанных проектов (искусственный интеллект, беспроводная связь, технологии анализа данных, машинное обучение и так далее);

10) 25 показателей, отражающих выполнение этих проектов;

11) ожидаемые результаты выполнения проектов для каждого бенефициара;

²⁹ Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367> (дата обращения: 20.03.2026)

12) план мероприятий («дорожная карта») реализации стратегического направления, отражающие контрольные точки реализации проектов, срок ее достижения, контрольного исполнителя и ожидаемый результат.³⁰

Таким образом, данный стратегический документ отражает специфику реализации цифровой трансформации в сфере государственного управления. Несмотря на концептуальное содержание данного документа (так как он не определяет именно перспективы развития цифровых проектов в данной сфере), он позволяет получить общее видение государства о проблемах данной сферы в части цифрового развития, возможностях совершенствования и потенциальных результатах. На основе данной информации заинтересованными сторонами могут быть обозначены перспективные направления разработки цифровых проектов не только исходя из потребностей общества, но и государства.

Стоит отметить, что помимо данного стратегического направления, существуют подобные документы в области цифровой трансформации (табл. 3³¹). Они построены подобным образом с учетом специфики отдельных сфер экономики и государственного управления. Выбор на подробное раскрытие стратегического направления в области цифровой трансформации связан с тем, что сферу государственного управления можно воспринимать как яркий пример области деятельности, обладающего стратегической перспективой экономического роста национального хозяйства, улучшения качества и повышения уровня жизни, благосостояния граждан в условиях развития цифровых технологий³². Тем не менее, поверхностно анализируя другие стратегические направления, можно сделать выводы, во-первых, о тренде последних лет (с начала текущего десятилетия) на детализированное стратегирование цифровизации в различных

Таблица 3. Сферы деятельности, имеющие действующие стратегические направления в области цифровой трансформации

Table 3. Spheres provided with strategic directions in digital transformation

Сфера деятельности	Краткое наименование стратегического документа
Образование (в ведении Минпросвещения России)	Распоряжение Правительства РФ от 18.10.2023 № 2894-р
Обрабатывающие области промышленности	Распоряжение Правительства РФ от 07.11.2023 № 3113-р
Агропромышленные и рыбохозяйственные комплексы	Распоряжение Правительства РФ от 23.11.2023 № 3309-р
Культура	Распоряжение Правительства РФ от 11.12.2023 № 3550-р
Экология и природопользование (в ведении Минприроды России)	Распоряжение Правительства РФ от 15.12.2023 № 3664-р
Государственное управление	Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 657-р
Социальная сфера (в ведении Минтруда России)	Распоряжение Правительства РФ от 05.04.2024 № 842-р
Здравоохранение	Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2024 № 959-р
Наука и высшее образование	Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 № 1805-р
Транспорт	Распоряжение Правительства РФ от 19.12.2025 № 3887-р
Топливо-энергетический комплекс	Распоряжение Правительства РФ от 26.02.2026 № 373-р
Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство	Распоряжение Правительства РФ от 02.03.2026 № 398-р
Физическая культура и спорт	Распоряжение Правительства РФ от 18.03.2026 № 528-р

³⁰ Распоряжение Правительства РФ....

³¹ Составлена автором.

³² Назаренко Т. С., Новикова И. В. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>

сферах экономики и государственного управления и уточнение уже имеющихся документов, во-вторых, о расширении возможностей использования цифровых технологий (и как следствие, расширение перспектив развития цифровых проектов) в различных областях.

Наконец, разобравшись с документами, специально разработанными для стратегирования цифровизации, стоит уделить внимание «общим» стратегическим документам. Как было сказано выше, процесс цифровизации можно рассматривать с различных сторон: как самостоятельный процесс, как элемент развития отдельных сфер деятельности и как часть инновационного и научно-технологического процесса. Учитывая важность данного процесса, является логичным стратегирование цифрового развития в комплексе с другими процессами, а также использование различных возможностей для достижения желаемых результатов, а также, как следствие, их анализ в таком ключе.

Текущая Стратегия национальной безопасности была утверждена соответствующим указом Президента РФ в 2021 году, когда процесс активной цифровизации государства только начался. Вследствие этого цифровые технологии выступают как в качестве актуального направления обеспечения национальной безопасности государства в различных сферах, так и в качестве потенциального источника рисков и угроз для него³³. В контексте перспектив развития цифровых проектов на текущий момент можно отметить следующие положения, касающиеся обеспечения национальной безопасности:

1) предупреждение и пресечение правонарушений и преступлений, совершаемых с использованием информационно-коммуникационных технологий, в том числе легализации преступных доходов, финансирования терроризма, организации незаконного распространения наркотических средств и психотропных веществ, а также использования в противоправных целях цифровых валют;

2) совершенствование средств и методов обеспечения информационной безопасности на основе применения передовых технологий, включая технологии искусственного интеллекта и квантовые вычисления;

3) обеспечение приоритетного использования в российской информационной инфраструктуре российских информационных технологий и оборудования, отвечающих требованиям информационной безопасности, в том числе при реализации национальных проектов (программ) и решении задач в области цифровизации;

4) модернизация промышленных предприятий и инфраструктуры, цифровизации, использования технологий искусственного интеллекта, создания высокотехнологичных рабочих мест с целью повышения производительности;

5) развитие радиоэлектронной промышленности, производства информационных технологий и оборудования, необходимых для решения задач в области цифровизации экономики и государственного управления.³⁴

Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации была утверждена в 2024 году. В документе отмечается большая важность научной, научно-технологической и инновационной деятельности в части обеспечения национальной безопасности, суверенного развития государства, достижения национальных целей развития и различных национальных приоритетов. В части перспектив развития цифровых проектов следует рассмотреть ряд положений.

К числу приоритетов научно-технологического развития относится деятельность по переходу к передовым технологиям проектирования и созданию высокотехнологичной продукции. В число ключевых технологий, которые могут обеспечить это, относятся роботизированные и высокопроизводительные вычислительные системы, системы обработки больших объемов данных, технологии машинного обучения и искусственного интеллекта.

³³ Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегирование национальной и экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 16–29. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>

³⁴ Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271 (дата обращения: 23.03.2026).

Одним из направлений научно-технологического развития России является создание инфраструктуры и условий, отвечающих современным принципам организации научной, научно-технологической и инновационной деятельности. В число путей достижения обозначенной задачи входит интеграция технологий искусственного интеллекта и активного использования их возможностей для повышения качества и эффективности научных исследований и разработок.

Иным направлением научно-технологического развития является формирование эффективной системы управления в области науки, технологий и производства и осуществления инвестиций в эту область, единого научно-технологического пространства, связанная с решением государственных задач и удовлетворением потребностей экономики и общества. В число факторов его успешной реализации входит создание соответствующей цифровой инфраструктуры в области науки, технологий и технологического предпринимательства, а также формирование и ведение различных информационных систем в области научно-технологического развития³⁵.

Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года также была разработана в 2024 году в целях в том числе реализации национальных целей развития до 2030 года и на плановый период до 2036 года. Будучи документом стратегического планирования, разрабатываемым в рамках целеполагания по территориальному принципу, она призвана максимально вовлечь пространство в достижение национальных целей с учетом необходимости эффективного использования ресурсов³⁶. В части перспектив развития цифровых проектов в России данный документ интересен тем, что, помимо упоминания преимуществ внедрения цифровых технологий в ряд секторов экономики (например, транспорт или жилищно-коммунальное

хозяйство, информационно-коммуникационная сфера), обращает внимание упоминание цифровых технологий в контексте приоритетных направлений развития групп регионов, например:

1) Дальневосточный федеральный округ и Арктическая зона Российской Федерации – рост выпуска продукции наукоемких и высокотехнологичных отраслей, синхронизированный с развитием науки и образования;

2) Приволжский федеральный округ – развитие сельскохозяйственного и пищевого машиностроения, автомобиле-, авиа- и судостроения, а также химической промышленности и производства нефтепродуктов, в том числе за счет развития промышленных кластеров; развитие сельского хозяйства, в том числе за счет внедрения высокоэффективных технологий и повышения производительности труда; развитие научно-инновационного потенциала;

3) Северо-Западный федеральный округ – реализация проектов в сфере искусственного интеллекта и высоких технологий (в первую очередь в добыче полезных ископаемых, фармацевтической промышленности, генетических технологиях, энергетической безопасности);

4) Северо-Кавказский федеральный округ – развитие химической, легкой промышленности, машиностроения и микроэлектроники, в том числе за счет развития промышленных кластеров;

5) Сибирский федеральный округ – обеспечение устойчивого улучшения качества жизни; создание производственных цепочек и промышленных кластеров высоких переделов, ориентированных на использование местной сырьевой базы; обеспечение потребностей роста экономики в электрической энергии и мощности, реализация научно-образовательного потенциала;

6) Уральский федеральный округ – стимулирование развития производств высоких переделов; обеспечение сбалансированности региональных рынков труда, в том числе за счет увеличения доли

³⁵ Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353> (дата обращения: 23.03.2026).

³⁶ Kuznetsova O. V., Druzhinin A. G. On a spatial development strategy for Russia // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. P. 490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>

высокопроизводительных рабочих мест, оптимизации структуры подготовки кадров в контексте достижения технологической независимости; переход к технологиям с меньшим негативным воздействием на окружающую среду и климат; реализация научно-производственного потенциала и эффективное использование имеющейся научной базы;

7) Центральный федеральный округ – развитие экономики предложения, в том числе высокотехнологичных производств за счет развития механизма офсетных контрактов и создания высокопроизводительных рабочих мест; создание образовательно-производительных центров (кластеров), например, в машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, радиоэлектронике, сельском хозяйстве и информационных технологиях;

8) Южный федеральный округ – развитие машиностроительной и металлургической отраслей, судостроения, судоремонта, в том числе за счет развития промышленных кластеров; развитие агропромышленного комплекса как одного из ключевых драйверов экономики, в том числе за счет цифровизации сельскохозяйственного производства, использования беспилотных летательных систем³⁷.

Таким образом, рассмотренные выше стратегии, несмотря на то что прямо не определяют перспективы развития цифровых технологий, позволяют увидеть возможности и ограничения их внедрения как в общем в стране (например, в Стратегии национальной безопасности или в Стратегии научно-технологического развития), так и в контексте отдельных регионов или их групп (Стратегия пространственного развития). Важность данных документов для анализируемой системы документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов, в первую очередь, состоит в том, что они отражают наличие множества объективных факторов, которые определяют степень успешности этих проектов в будущем и которые из-за этого следует рассматривать комплексно. Кроме того, наличие этих документов определяет важность страте-

гирования цифровой трансформации как одного из элементов стратегирования всей государственной политики на текущем этапе развития Российской Федерации.

ВЫВОДЫ

Стратегирование цифровизации является важным на данный момент фактором развития России и общества как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, приносящим коренные изменения в их функционирование. Из-за этого анализ стратегических документов, связанных с развитием цифровых проектов, и процесса их реализации является актуальной темой исследования для оценки перспективы реализации национальных целей развития. В ходе анализа различных работ, посвященных прямо или косвенно данной тематике, было определено, что процесс цифровизации в контексте его стратегирования можно рассматривать с нескольких точек зрения: как самостоятельный процесс развития страны и общества под влиянием глобальных трендов, как один из факторов совершенствования различных сфер экономики и государственного управления, и как элемент научно-технологического и инновационного развития. Кроме того, было установлено, что наибольшее влияние на перспективы развития цифровых проектов в России оказывают национальные стратегические документы. Таким образом, ядром системы стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов, становятся стратегические документы, составляемые на федеральном уровне.

Существует большое количество национальных различных стратегических документов, предназначенных для целеполагания, прогнозирования или планирования и программирования различных аспектов экономики и государственного управления. В целях анализа тех стратегических документов, которые связаны с цифровым развитием России, были выделены две условные группы стратегических документов в зависимости от цифровизации как объекта стратегирования: «специа-

³⁷ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583> (дата обращения: 24.03.2026).

лизированные» (к ним, например, относятся национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», государственная программа «Информационное общество» и различные стратегические направления в области цифровой трансформации) и «общие» (к таковым можно причислить, например, Стратегию национальной безопасности, Стратегию научно-технологического развития и Стратегию пространственного развития). В «специализированных» стратегических документах цифровое развитие всей страны или отдельной ее сферы выступает в качестве отдельного объекта стратегирования, вследствие чего в них заложены основные аспекты и перспективы развития цифровой сферы, по мнению государства. В то же время в «общих» стратегических документах цифровое развитие выступает в качестве одного из элементов более масштабного процесса

или явления, что позволяет посмотреть на перспективы этого развития с иной стороны.

Проанализированная в работе система стратегических документов не является полной, поскольку она не отражает те стратегические документы, которые бы более детально рассматривали перспективы развития цифровых проектов (например, региональные или корпоративные стратегические документы). Тем не менее именно фактическое исполнение данных документов определяет не только то, что будет отражено в иных стратегических документах, но и частично то, как будут они же исполнены. Таким образом, несмотря на выделение основных стратегических документов в части цифровой трансформации, данное направление исследования может быть продолжено как для других сфер экономики и государственного управления, так и в части дополнения и актуализации имеющейся системы.

ЛИТЕРАТУРА

- Варшавский А. Е. О качестве подготовки стратегических документов, посвященных проблемам инновационного развития // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. 2019. Т. 26. № 7. С. 24–38. <https://doi.org/10.20537/mce.2019econ02>
- Васецкая Н. О. Анализ реализации стратегических документов в области научно-технологического развития России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 4. С. 525–533. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>
- Вегера А. В. Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. 2020. № 4.
- Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических документов в сфере использования цифровых технологий в управлении лесным хозяйством России // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27. С. 92–98. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование национальной и экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 16–29. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

- Зацаринный А. А., Сучков А. П. Системный подход к целеполаганию в процессах цифровой трансформации // Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2022. Т. 72. № 3. С. 48–58. <https://doi.org/10.14357/20790279220306>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Морозова Ю. А. Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2020. № 2. С. 36–47. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>
- Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 499–509. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>
- Назаренко Т. С., Новикова И. В. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>
- Петров А. М., Марков В. А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. <https://doi.org/10.14451/1.239.175>
- Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт [и др.]. Кемерово: КемГУ, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Экономическая и финансовая стратегия / Квинт В. Л. [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology // Sustainable Development Insights. 2025. № 1(02). P. 14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>
- Gromova E., Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. № 3. P. 54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>
- Kuznetsova O. V., Druzhinin A. G. On a spatial development strategy for Russia // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. P. 490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>
- Lenchuk E. B., Voitlovskii F. G., Kuvalin D. B. Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects // Studies on Russian Economic Development. 2020. Vol. 31. P. 621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>
- Shelepov A. The influence of the g20's digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy // International Organisations Research Journal. 2022. Vol. 17. № 1. P. 96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>

REFERENCES

- Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology. Sustainable Development Insights. 2025;1(02):14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>
- Evchenko AV, Vertakova YuV. Analysis of the main strategic documents in the use of digital technologies in forest management in Russia. Natural Humanitarian Studies. 2020;(27):92–98. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>

- Gromova E, Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era. *BRICS Law Journal*. 2024;11(3):54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>
- Kuznetsova OV, Druzhinin AG. On a spatial development strategy for Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2024;35:490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University. 2026; 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Lenchuk EB, Voitolovskii FG, Kuvalin DB. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects. *Studies on Russian Economic Development*. 2020;31:621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>
- Morozova YuA. Digital transformation of Russian healthcare as a factor in the development of the industry. *Intellect. Innovations. Investments*. 2020;2:36–47. (In Russ.) <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>
- Musaev RA, Isaev KI. Strategic documents for priorities and prospects of construction industry in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):499–509. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>
- Nazarenko TS, Novikova IV. Digital transformation of public administration as a strategic public value. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):140–157. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>
- Petrov AM, Markov VA. National project “Data Economy and Digital Transformation of the State”: From concept to implementation. *Economic Sciences*. 2024;239:175–186. (In Russ.) <https://doi.org/10.14451/1.239.175>
- Shelepov A. The influence of the g20’s digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy. *International Organisations Research Journal*. 2022;17(1):96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>
- Varshavsky AE. On the quality of preparation of strategic documents, devoted to problems of innovation development. *Analiz i modelirovanie ekonomicheskikh i sotsialnykh protsessov: Matematika. Kompyuter. Obrazovanie* [Analysis and modeling of economic and social processes: Mathematics. Computer. Education]. 2019;7(26):24–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.20537/mce2019econ02>
- Vasetskaya NO. Implementation of policy papers in the field of scientific and technological development of Russia. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. 2020;5(4):525–533. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>
- Vegera AV. Innovative development programs for Russian corporations as an element of strategic planning in the Russian Federation. *The Eurasian Scientific Journal*. 2020;4(12).
- Zatsarinny AA, Suchkov AP. A systematic approach to goal-setting in the processes of digital transformation. *Proceedings of the ISA RAS*. 2022;72(3):48–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/sport.5.1.122625>

- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing the sphere of creative industries: Digital transformation, technology, and training. *Creative Economy*. 2024;18(4):889–904. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategy of national and economic security. *Administrative Consulting*. 2023;(4):16–29. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for productivity growth in digital economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявляет об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Наджафов Ровшан Закир оглы, аспирант первого курса Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Rovshan Z. Najafov, First-year postgraduate student at the High School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>