

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

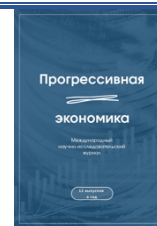
№ 7 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/evolyucziya-normativnogo-podhoda-k-cifrovoj-transformaczii-v-rossijskoj-federaczii-ot-cifrovoj-ekonomiki-k-ekonomike-dannyh-i-cifrovoj-zrelosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.24:004

DOI: 10.54861/27131211_2026_7_297



ЭВОЛЮЦИЯ НОРМАТИВНОГО ПОДХОДА К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОТ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ К ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ И ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ

*Мрочковский Н.С., доцент базовой кафедрой Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
117997, Москва, Стремянный пер., 36
ORCID: 0000-0001-8453-3944
e-mail: mnikos@yandex.ru*

Аннотация. В статье анализируется как менялась нормативно-методическая рамка цифровой трансформации в Российской Федерации. Исследовательская задача состоит в реконструкции сдвига самого объекта регулирования: от создания предпосылок цифровой экономики к управлению цифровой зрелостью, экономикой данных, отраслевыми платформенными решениями, KPI и изменением бизнес-процессов. Научная новизна заключается в рассмотрении нормативной базы не в формате простого хронологического перечня нормативных актов, а как системы меняющихся управленческих ожиданий. Эмпирический массив включает указы Президента Российской Федерации, правительственные программы и стратегические направления, методики оценки цифровой зрелости, рекомендации по цифровой трансформации компаний с государственным участием, а также официальные статистические материалы НИУ ВШЭ/ИСИЭЗ. Периодизация построена по четырем аналитическим параметрам: объект цифровизации, управленческий фокус, форма реализации и способ фиксации результата. Показано, что в современной нормативной логике цифровая трансформация трактуется как управляемое организационное изменение, в котором взаимосвязаны цели, ответственные субъекты, ресурсы, цифровые инициативы, показатели, мониторинг и обратная связь. Для исследования моделей управления организациями такой вывод важен потому, что позволяет соотнести авторские индексы и оценочные механизмы с официальной концепцией цифровой зрелости. Практическая значимость состоит в обосновании необходимости рассматривать цифровую трансформацию как управленческий контур, включающий цели, субъектов, ресурсы, инициативы, показатели, мониторинг и обратную связь. Перспективы дальнейших исследований связаны с сопоставлением авторских индексов цифровизации управления с официальной логикой цифровой зрелости.



Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая экономика, экономика данных, цифровая зрелость, нормативно-методическая рамка, KPI, цифровые платформы, data-driven управление, модель управления организацией.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Мрочковский Н.С. Эволюция нормативного подхода к цифровой трансформации в Российской Федерации: от цифровой экономики к экономике данных и цифровой зрелости // Прогрессивная экономика. 2026. № 7. С. 297–309. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_297.

Статья поступила в редакцию: 04.06.2026 г. Одобрена после рецензирования: 17.07.2026 г. Принята к публикации: 19.07.2026 г.

EVOLUTION OF THE REGULATORY APPROACH TO DIGITAL TRANSFORMATION IN THE RUSSIAN FEDERATION: FROM THE DIGITAL ECONOMY TO THE DATA ECONOMY AND DIGITAL MATURITY

*Mrochkovskiy N.S., Applicant, Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia
117997, Moscow, Stremyanny Lane, 36
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8453-3944>
e-mail: mnikos@yandex.ru*

Abstract. The article analyzes how the regulatory and methodological framework of digital transformation in the Russian Federation has changed. The research task is to reconstruct the shift of the regulatory object itself: from creating the prerequisites for a digital economy to managing digital maturity, data economics, industry platform solutions, KPIs and changing business processes. The scientific novelty lies in considering the regulatory framework not in the format of a simple chronological list of regulations, but as a system of changing managerial expectations. The empirical array includes decrees of the President of the Russian Federation, government programs and strategic directions, methods for assessing digital maturity, recommendations on the digital transformation of companies with state participation, as well as official statistical materials from the Higher School of Economics/HIEZ. The periodization is based on four analytical parameters: the object of digitalization, the management focus, the form of implementation and the method of fixing the result. It is shown that in modern regulatory logic, digital transformation is interpreted as a controlled organizational change in which goals, responsible actors, resources, digital initiatives, indicators, monitoring and feedback are interconnected. For the study of organizational management models, this conclusion is important because it allows us to correlate the author's indexes and evaluation mechanisms with the official concept of digital maturity. The practical significance lies in the justification of the need to consider digital transformation as a management contour, including goals, subjects, resources, initiatives, indicators, monitoring and feedback. The prospects for further research are related to the comparison of the author's management digitalization indices with the official logic of digital maturity.



Keywords: digital transformation, digital economy, data economy, digital maturity, KPI, digital platforms, management model.

JEL classification: O33, O38, M15.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Mrochkovskiy N.S. (2026). Evolution of the Regulatory Approach to Digital Transformation in the Russian Federation: From the Digital Economy to the Data Economy and Digital Maturity. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 7, 297–309. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_297. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 04/06/2026. Approved after review: 17/07/2025. Accepted for publication: 19/07/2026.

Введение

За последние годы содержание категории цифровой трансформации заметно расширилось. В научных работах она часто описывается как внедрение цифровых технологий, автоматизация операций или развитие ИТ-инфраструктуры, то есть преимущественно через технологический слой. Российские нормативные документы задают более сложную траекторию: цифровая трансформация постепенно превращается из технологической повестки в управленческий язык, с помощью которого описываются развитие отраслей, государственных сервисов и организаций. В 2017 г. исходную рамку формировали Стратегия развития информационного общества и программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В них внимание концентрировалось на данных как новом ресурсе экономического развития, инфраструктурных условиях, кадровой базе, регулировании, информационной безопасности и сквозных цифровых технологиях [1; 2].

К 2020 г. нормативная претерпела следующие изменения: Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 задал статус самостоятельной национальной цели для цифровой трансформации. А также связал цифровую трансформацию с понятием цифровой зрелости ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления [6]. Данный шаг можно считать существенным изменением в развитии нормативной базы концепции цифровой экономики. В Указе Президента РФ от 07.05.2024 N 309 эта рамка была детализирована: цифровая зрелость стала описываться через отраслевые цифровые платформы, управление на основе больших данных, внедрение элементов искусственного интеллекта, российское программное обеспечение и электронные государственные услуги [13, п. 8].

Актуальность исследования связана с тем, что анализ цифровой трансформации моделей управления организациями недостаточно строить только на технологическом понимании. Если нормативная база переносит акцент на цифровую зрелость, KPI, платформенную инфраструктуру и



мониторинг, то научная методология должна объяснять, каким образом цифровые технологии включаются в управленческий механизм, а не остаются набором несвязанных ИТ-мероприятий.

Цель статьи состоит в том, чтобы определить этапы изменения нормативного подхода к цифровой трансформации в Российской Федерации в 2017–2026 гг. и показать, какие методологические выводы следуют из этой динамики для изучения цифровой трансформации моделей управления организациями. Объектом анализа является нормативно-методическая рамка цифровой трансформации. Предмет анализа - изменение управленческой логики, через которую документы задают цели, инструменты и результаты цифровой трансформации.

Обзор литературы

Обзор литературы и источников показывает, что проблематика цифровой трансформации находится на пересечении нескольких исследовательских направлений. Первое направление связано с трактовкой цифровизации как условия развития цифровой экономики: в таком подходе на первый план выходят данные, инфраструктура, кадры, информационная безопасность и сквозные технологии [1; 2; 4]. Второе направление рассматривает цифровую трансформацию через государственные цели, показатели и методики оценки, что особенно заметно после включения цифровой трансформации в систему национальных целей [6; 7; 9; 16].

Третье направление акцентирует отраслевую специфику цифровой трансформации. Стратегические направления 2021–2024 гг. показывают, что цифровая зрелость операционализируется через отраслевые проекты, дашборды, дорожные карты, электронные сервисы и управленческие показатели [8; 10; 12]. Четвертое направление связано с платформенной логикой, искусственным интеллектом и экономикой данных: обновленная стратегия развития ИИ, Указ N 309 и национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» переводят цифровую трансформацию в плоскость управления на основе данных, платформ и отечественных цифровых решений [11; 13; 14].

Отдельное значение имеют методические документы, ориентированные на организационный уровень. Рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием задают структуру стратегии, KPI, дорожной карты, финансирования, ответственных исполнителей и мониторинга реализации [15]. В статистической плоскости материалы НИУ ВШЭ/ИСИЭЗ позволяют соотнести нормативную логику с наблюдаемыми индикаторами цифровой экономики и цифровой зрелости [18].

Таким образом, в имеющихся источниках хорошо представлены технологические, нормативные и статистические аспекты цифровой трансформации, однако менее разработан вопрос о том, как нормативные категории переводятся в исследовательскую модель управления

организацией. Вклад данной статьи состоит в том, что она связывает эволюцию нормативной рамки с методологией анализа управленческого механизма: целей, субъектов, ресурсов, цифровых инициатив, KPI, мониторинга и обратной связи.

Материалы и методы

Эмпирическую основу исследования образует корпус документов 2017–2026 гг., сформированный по двум критериям. Первый критерий - значение документа для государственной цифровой повестки как нормативного или методического ориентира. По этому основанию в выборку включены указы о национальных целях, программа «Цифровая экономика Российской Федерации» 2017 г., паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» 2018 г., стратегические направления цифровой трансформации отраслей и методики расчета показателей цифровой зрелости. Второй критерий - наличие связи с управлением организационными изменениями: целей, проектов, KPI, дорожных карт, ответственных исполнителей, мониторинга или отчетности.

Единицей анализа выступал не нормативный акт в целом, а смысловой фрагмент, в котором выражен управленческий аспект цифровой трансформации. Каждый документ рассматривался по четырем группам признаков: 1) объект цифровизации; 2) управленческий фокус; 3) организационно-инструментальная форма реализации; 4) способ измерения результата. Такая схема позволяет не сводить анализ к пересказу документов, а рассматривать нормативную базу как изменяющуюся систему управленческих ожиданий.

Результаты исследования

Результаты анализа позволяют предложить пять этапов изменения нормативного подхода к цифровой трансформации. Их содержание обобщено в таблице 1. В отличие от простой хронологии актов, данная периодизация показывает смену преобладающей управленческой логики. Поэтому границы этапов имеют аналитический характер: элементы новой рамки могли возникать раньше, а документы одного периода нередко сохраняли черты предыдущего подхода. Это ограничение важно учитывать, поскольку цифровая трансформация развивалась через наложение программных, отраслевых и методических контуров, а не как линейная последовательность. Этапы также различаются по продолжительности и насыщенности нормативными документами. Например, период 2021–2022 гг. выделен отдельно не из-за появления принципиально новой концепции, а потому, что национальная цель была перенесена на уровень отраслевых стратегий и инструментов мониторинга.



Таблица 1

Эволюция нормативного подхода к цифровой трансформации в Российской Федерации, 2017–2026 гг.

Table 1

Evolution of the regulatory approach to digital transformation in the Russian Federation, 2017–2026

Период	Этап	Доминирующая логика	Управленческий акцент	Ключевые показатели	Методологическое значение
2017–2018	Исходная рамка цифровой экономики	Цифровизация трактуется как формирование предпосылок: данных, инфраструктуры, правил, кадров, безопасности и сквозных технологий.	Государственные программы, национальная программа и федеральные проекты задают программно-проектную рамку управления.	Инфраструктура, кадры, нормативная среда, безопасность, технологические заделы, электронные государственные сервисы.	Цифровая трансформация еще не представлена как механизм перестройки управления организацией; преобладает логика внешних условий.
2019–2020	Оформление национальной цели «цифровая трансформация»	Цифровая трансформация выделяется как самостоятельный ориентир государственного развития; цифровая зрелость вводится для ключевых отраслей, социальной сферы и государственного управления.	Акцент смещается от перечня направлений цифровизации к целевым показателям и методикам их расчета.	Цифровая зрелость, электронные массовые социально значимые услуги, широкополосный доступ, вложения организаций в отечественные ИТ-решения.	Появляется база для сопоставления авторских индексов цифровизации с официальной логикой цифровой зрелости.
2021–2022	Отраслевая операционализация и цифровая зрелость	Цифровая трансформация переносится в отраслевые стратегии, паспорта цифровой зрелости, дашборды, проектные портфели и мониторинг.	Формируется отраслевая архитектура изменений: дорожные карты, наборы проектов, ожидаемые результаты и межведомственная координация.	Показатели отраслевой цифровой зрелости, электронные сервисы, дашборды, данные для управленческих решений.	Складывается логика «данные - мониторинг - управленческое решение», близкая к механизму цифровой трансформации.
2023–2024	Платформенный подход, ИИ и обновленная рамка целей	Подход становится платформенно-процессным: отраслевые цифровые платформы, data-driven управление, ИИ, электронный документооборот и автоматизация транзакций.	Стратегические направления описываются через проекты, инициативы, ответственных, сроки, ожидаемые результаты и целевые показатели.	Цифровая зрелость, автоматизация значительной части транзакций, российское ПО, ИИ, безопасность КИИ, электронные услуги.	Цифровая трансформация все чаще понимается как процессно-проектный контур, а не как сумма отдельных ИТ-внедрений.
2025–2026	Экономика данных, KPI и изменение бизнес-процессов	Цифровая трансформация увязывается с экономикой данных, отечественными платформами, KPI, мониторингом стратегий, отчетностью и перестройкой бизнес-процессов.	Стратегия цифровой трансформации организации включает цели, KPI, инициативы, дорожную карту, финансирование, ответственных и мониторинг реализации.	Достижение цифровой зрелости, KPI стратегий, доля российского ПО, платформенные показатели, актуальная статистика цифровой экономики.	Исследование модели управления должно учитывать процессы, данные, компетенции, ИТ-архитектуру, ответственность и обратную связь внутри организации.

Источник: составлено автором на основе анализа документов [1–18]

Source: compiled by the author based on the analysis of documents [1–18]



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

Первый этап (2017–2018 гг.) связан с оформлением базовой рамки цифровой экономики. Стратегия развития информационного общества подчеркнула роль данных в цифровой форме и необходимость формирования национальной цифровой экономики [1]. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» определила основные институциональные и ресурсные направления цифрового развития, включая совершенствование регулирования, подготовку специалистов, формирование научно-технологической базы, развитие инфраструктуры и обеспечение информационной безопасности [2]. На этом этапе цифровизация в основном понимается как создание внешних условий, а не как перестройка внутренней модели управления организацией.

Второй этап (2019–2020 гг.) характеризуется институциональным оформлением цифровой трансформации как самостоятельной национальной цели. Указ N 474 включил в ее состав цифровую зрелость ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления, повышение доступности массовых социально значимых электронных услуг, развитие широкополосного доступа и рост вложений в отечественные ИТ-решения [6]. Приказ Минцифры N 600 задал методики расчета целевых показателей и тем самым перевел цифровую трансформацию в измеряемую управленческую плоскость [7]. Иными словами, цифровизация стала не только направлением технологического развития, но и объектом государственного мониторинга.

Третий этап (2021–2022 гг.) отражает отраслевую спецификацию цифровой трансформации. В стратегических направлениях появляются отраслевые проекты, паспорта цифровой зрелости, дашборды, дорожные карты и наборы показателей. Цифровая трансформация начинает описываться через связку целей, данных, мониторинга и управленческих решений, то есть получает признаки организационного механизма, а не только технологической программы.

Четвертый этап (2023–2024 гг.) связан с усилением платформенного подхода и включением искусственного интеллекта в описание цифровой трансформации в нормативно-правовых документах. Обновленная Национальная стратегия развития искусственного интеллекта в свою очередь сопоставляет формирование экономики данных и развитие ИИ [11]. Указ N 309 задает рамку одной из национальных целей как цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, социальной сферы [13, п. 1, подп. «ж»]. Так, в частности, цифровая зрелость раскрывается через автоматизацию значительной части транзакций на базе единых цифровых платформ и через модель управления, использующую большие данные и ИИ [13, п. 8, подп. «а»]. Там же названы развитие рынка данных, инвестиции в отечественные ИТ-решения, переход организаций ключевых отраслей на российское ПО и электронные массовые услуги [13, п. 8, подп. «б»–«ж»].



Сравнение указов Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 и от 7 мая 2024 г. N 309 показывает не только увеличение набора целевых ориентиров, но и изменение смысла самой категории цифровой трансформации. В Указе N 474 она была выделена как самостоятельная национальная цель, а цифровая зрелость фигурировала как один из четырех показателей наряду с доступностью электронных услуг, широкополосным доступом к сети Интернет и ростом вложений в отечественные ИТ-решения. При этом внутреннее содержание цифровой зрелости в указе не детализировалось.

В Указе N 309 национальная цель формулируется в более развернутом виде – «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». Одновременно была раскрыта содержательная сторона цифровой зрелости: она связывается с автоматизацией части транзакций в единых отраслевых цифровых платформах, переходом к data-driven модели управления и ускоренным применением технологий обработки больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. В число самостоятельных задач включены также развитие рынка данных, переход организаций на российское программное обеспечение, проактивные электронные услуги, цифровизация кадрового управления, повышение удовлетворенности граждан качеством государственного и муниципального управления и обеспечение информационной безопасности. Следовательно, в Указе N 474 цифровая трансформация была задана преимущественно через итоговые количественные ориентиры цифровизации, тогда как Указ N 309 дополнил эту конструкцию описанием механизмов и организационных условий цифровой зрелости. Такой сдвиг можно трактовать как переход от оценки доступности инфраструктуры и сервисов к регулированию платформенной модели управления, основанной на данных.

Пятый этап, 2025–2026 гг., связан с закреплением рамки экономики данных и с переходом от постановки общих целей к управлению исполнением стратегий. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» задает современный контур федеральных проектов: цифровое государственное управление, отечественные решения, искусственный интеллект, государственная статистика и кадры для цифровой трансформации [14]. Методические рекомендации данного проекта по цифровой трансформации особенно значимы для организационного уровня: они фиксируют требования к структуре стратегии, мониторингу ее проекта и контролю реализации [15]. В этой рамке цифровая трансформация наиболее четко предстает как управленческий цикл: цель - инициатива - КРІ - дорожная карта - финансирование - ответственный исполнитель - мониторинг - отчетность.

Документы 2026 г. подтверждают дальнейшее развитие этой логики. Распоряжение Правительства РФ N 373-р о стратегическом направлении цифровой трансформации топливно-энергетического комплекса до 2036 г. показывает, что отраслевые стратегии соотносятся с рамкой 2030/2036 и все чаще используют категории цифровой зрелости, платформенных решений, общих информационных моделей и изменения бизнес-процессов [17]. Полученные результаты показывают, что нормативная рамка цифровой трансформации постепенно смещается от описания внешней цифровой среды к описанию управляемого организационного изменения.

Заключение

Анализ нормативно-правовых и методических документов 2017–2026 гг. показывает существенное изменение подхода к цифровой трансформации в Российской Федерации. В 2017–2018 гг. цифровая повестка была ориентирована прежде всего на создание условий цифровой экономики. В 2019–2020 гг. цифровая трансформация получила статус национальной цели и стала измеряться через цифровую зрелость. В 2021–2024 гг. усилилась отраслево-платформенная логика цифровой трансформации. В 2025–2026 гг. доминирующим становится подход экономики данных, KPI, мониторинга стратегий и изменения бизнес-процессов. Это обосновывает переход от описания цифровизации как фактора внешней среды к анализу цифровой трансформации как механизма изменения модели управления. Такой переход проявляется в требованиях к стратегиям цифровой трансформации, KPI, мониторингу реализации и использованию данных при принятии управленческих решений.

Для исследований цифровой трансформации важно разводить два уровня анализа: внешнюю цифровую среду и внутреннюю способность организации к изменениям. Внешний уровень включает нормативные требования, отраслевые платформы, рынок данных, доступность отечественного ПО, инфраструктуру и статистически наблюдаемую цифровизацию отрасли. Внутренний уровень связан со структурой процессов, качеством данных, компетенциями персонала, зрелостью ИТ-архитектуры, распределением управленческой ответственности и способностью использовать цифровые решения для перестройки модели управления. Только совместный учет этих уровней позволяет отличать цифровую трансформацию от простого цифрового оснащения или локальной цифровизации.

Перспектива дальнейших исследований состоит в том, чтобы сопоставить авторские индексы цифровизации с официальной цифровой зрелостью, отдельно указав различия в уровне анализа и составе показателей; связать оценку эффективности цифровой трансформации не только со статистическими корреляциями, но и с достижением KPI, изменением процессов и выполнением дорожных карт; рассматривать модель управления

организацией как место, где внешняя цифровая среда преобразуется во внутренние управленческие решения, процессы и обратные связи.

Литература

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: <https://base.garant.ru/71670570/>.
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://government.ru/docs/28653/>.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/.
4. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержден президиумом Совета при Президенте РФ 24.12.2018. URL: <https://base.garant.ru/72190282/>.
5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/.
6. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://rg.ru/documents/2020/07/22/ukaz-dok.html>.
7. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 N 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели “Цифровая трансформация”». URL: <https://base.garant.ru/400186426/>.
8. Стратегические направления цифровой трансформации отраслей и сфер деятельности, утвержденные Правительством РФ в 2021 году. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403203308/>.
9. Приказ Минцифры России от 17.10.2022 N 781 о внесении изменений в приказ Минцифры России N 600. URL: <https://sudact.ru/law/prikaz-mintsifry-rossii-ot-17102022-n-781/prikaz/>.
10. Распоряжение Правительства РФ от 03.11.2023 N 3097-р о стратегическом направлении цифровой трансформации транспортной отрасли до 2030 года. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/12953>.
11. Указ Президента РФ от 15.02.2024 N 124 «О внесении изменений в Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490». URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063>.
12. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 N 637-р об актуализированном стратегическом направлении цифровой трансформации государственного управления. URL: <https://government.ru/docs/51140/>.



13. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.

14. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://government.ru/rugovclassifier/923/about/>.

15. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием, протокол президиума Правительственной комиссии от 04.07.2025 N 29пр. URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510894/b26b2e47bd38905e1b2e8e82c424a69d639de743/.

16. Приказ Минцифры России от 29.12.2025 N 1268 об утверждении методики расчета показателя «Достижение цифровой зрелости». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_530115/.

17. Распоряжение Правительства РФ от 26.02.2026 N 373-р о стратегическом направлении цифровой трансформации топливно-энергетического комплекса до 2036 года. URL: <https://government.ru/docs/57946/>.

18. Индикаторы цифровой экономики: 2026. URL: <https://issek.hse.ru/news/1122444011.html>.

References

1. Ukaz Prezidenta RF ot 09.05.2017 N 203 «O Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii na 2017–2030 gody» [Decree of the President of the Russian Federation No. 203 of May 9, 2017 "On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030"]. Garant. Retrieved from: <https://base.garant.ru/71670570/>. (In Russ.)

2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 28.07.2017 N 1632-r «Ob utverzhdenii programmy "Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii"» [Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r of July 28, 2017 "On Approval of the Digital Economy of the Russian Federation Program"]. Government of the Russian Federation. Retrieved from: <https://government.ru/docs/28653/>. (In Russ.)

3. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 N 204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» [Decree of the President of the Russian Federation No. 204 of May 7, 2018 "On National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation through 2024"]. ConsultantPlus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/. (In Russ.)

4. Pasport natsional'noi programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii», utverzhden prezidiumom Soveta pri Prezidente RF 24.12.2018



[Passport of the National Program "Digital Economy of the Russian Federation", approved by the Presidium of the Presidential Council on December 24, 2018]. Garant. Retrieved from: <https://base.garant.ru/72190282/>. (In Russ.)

5. Ukaz Prezidenta RF ot 10.10.2019 N 490 «O razvitii iskusstvennogo intellekta v Rossiiskoi Federatsii» [Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation"]. ConsultantPlus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/. (In Russ.)

6. Ukaz Prezidenta RF ot 21.07.2020 N 474 «O natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda» [Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of July 21, 2020 "On National Development Goals of the Russian Federation through 2030"]. Rossiiskaya gazeta. Retrieved from: <https://rg.ru/documents/2020/07/22/ukaz-dok.html>. (In Russ.)

7. Prikaz Mintsifry Rossii ot 18.11.2020 N 600 «Ob utverzhdenii metodik rascheta tselevykh pokazatelei natsional'noi tseli "Tsifrovaya transformatsiya"» [Order of the Ministry of Digital Development of Russia No. 600 of November 18, 2020 "On Approval of Methodologies for Calculating the Target Indicators of the National Goal 'Digital Transformation'"]. Garant. Retrieved from: <https://base.garant.ru/400186426/>. (In Russ.)

8. Strategicheskie napravleniya tsifrovoi transformatsii otraslei i sfer deyatel'nosti, utverzhdennye Pravitel'stvom RF v 2021 godu [Strategic directions for the digital transformation of sectors and fields of activity approved by the Government of the Russian Federation in 2021]. Garant. Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403203308/>. (In Russ.)

9. Prikaz Mintsifry Rossii ot 17.10.2022 N 781 o vnesenii izmenenii v prikaz Mintsifry Rossii N 600 [Order of the Ministry of Digital Development of Russia No. 781 of October 17, 2022 amending Order No. 600]. SudAct. Retrieved from: <https://sudact.ru/law/prikaz-mintsifry-rossii-ot-17102022-n-781/prikaz/>. (In Russ.)

10. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 03.11.2023 N 3097-r o strategicheskom napravlenii tsifrovoi transformatsii transportnoi otrasli do 2030 goda [Order of the Government of the Russian Federation No. 3097-r of November 3, 2023 on the strategic direction of digital transformation of the transport sector through 2030]. Ministry of Transport of the Russian Federation. Retrieved from: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/12953>. (In Russ.)

11. Ukaz Prezidenta RF ot 15.02.2024 N 124 «O vnesenii izmenenii v Ukaz Prezidenta RF ot 10.10.2019 N 490» [Decree of the President of the Russian Federation No. 124 of February 15, 2024 "On Amendments to Decree No. 490 of October 10, 2019"]. Official Internet Portal of Legal Information. Retrieved from: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063>. (In Russ.)

12. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 16.03.2024 N 637-r ob aktualizirovannom strategicheskom napravlenii tsifrovoi transformatsii



gosudarstvennogo upravleniya [Order of the Government of the Russian Federation No. 637-r of March 16, 2024 on the updated strategic direction for the digital transformation of public administration]. Government of the Russian Federation. Retrieved from: <https://government.ru/docs/51140/>. (In Russ.)

13. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2024 N 309 «O natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda» [Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 7, 2024 "On National Development Goals of the Russian Federation through 2030 and for the Perspective up to 2036"]. ConsultantPlus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/. (In Russ.)

14. Natsional'nyi proekt «Ekonomika dannykh i tsifrovaya transformatsiya gosudarstva» [National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State"]. Government of the Russian Federation. Retrieved from: <https://government.ru/rugovclassifier/923/about/>. (In Russ.)

15. Metodicheskie rekomendatsii po tsifrovoi transformatsii gosudarstvennykh korporatsii i kompanii s gosudarstvennym uchastiem, protokol prezidiuma Pravitel'svennoi komissii ot 04.07.2025 N 29pr [Methodological recommendations on the digital transformation of state corporations and state-owned companies, Protocol No. 29pr of the Presidium of the Government Commission of July 4, 2025]. ConsultantPlus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510894/b26b2e47bd38905e1b2e8e82c424a69d639de743/. (In Russ.)

16. Prikaz Mintsifry Rossii ot 29.12.2025 N 1268 ob utverzhdenii metodiki rascheta pokazatelya «Dostizhenie tsifrovoi zrelosti» [Order of the Ministry of Digital Development of Russia No. 1268 of December 29, 2025 approving the methodology for calculating the indicator "Achievement of Digital Maturity"]. ConsultantPlus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_530115/. (In Russ.)

17. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 26.02.2026 N 373-r o strategicheskoy napravlenii tsifrovoi transformatsii toplivno-energeticheskogo kompleksa do 2036 goda [Order of the Government of the Russian Federation No. 373-r of February 26, 2026 on the strategic direction for the digital transformation of the fuel and energy sector through 2036]. Government of the Russian Federation. Retrieved from: <https://government.ru/docs/57946/>. (In Russ.)

18. Indikatory tsifrovoi ekonomiki: 2026 [Digital Economy Indicators: 2026]. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, HSE University. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/news/1122444011.html>. (In Russ.)

© Мрочковский Н.С., 2026

