

Султанова Элина Абдулмуминовна
Дагестанский государственный технический университет
Алиев Магомед Абдулхалимович
Дагестанский государственный университет

Цифровой менеджмент в региональной политике: барьеры и риски трансформации социально-экономических систем

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией государственного управления и трансформацией региональных социально-экономических систем под влиянием глобальных технологических трендов, санкционных вызовов и внутренних структурных дисбалансов. В условиях нестабильной внешней среды и роста требований к качеству и доступности государственных услуг цифровой менеджмент становится ключевым инструментом обеспечения устойчивости, прозрачности и эффективности региональной политики. Целью исследования является выявление барьеров и рисков цифровой трансформации регионального управления, а также разработка рекомендаций по формированию гибкой, адаптивной архитектуры цифрового менеджмента, ориентированной на долгосрочное социально-экономическое развитие. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, экспертных оценок, а также методы моделирования сценариев развития с учётом индикативных показателей устойчивости регионов. К результатам исследования относятся: классификация ключевых барьеров цифровизации, выявление региональных различий в уровне цифровой зрелости, а также предложение инструментов снижения рисков на основе практик цифровых платформ и центров управления регионом. В заключении подчёркивается необходимость синергии между федеральными и региональными уровнями управления, развитием цифровой инфраструктуры, а также повышением цифровой грамотности как населения, так и управленческого персонала.

Ключевые слова: цифровой менеджмент, региональная политика, цифровая трансформация, устойчивое развитие, государственное управление, цифровая зрелость, центр управления регионом.

Sultanova Elina Abdulmuminovna,
Dagestan State Technical University
Aliev Magomed Abdulkhalimovich
Dagestan State University

Digital management in regional policy: barriers and risks of transformation of socio-economic systems

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of public administration and the transformation of regional socio-economic systems under the influence of global technological trends, sanctions challenges and internal structural imbalances. In an unstable external environment and increasing demands on the quality and accessibility of public services, digital management is becoming a key tool for ensuring the sustainability, transparency and effectiveness of regional policy. The purpose of the study is to identify barriers and risks of digital transformation of regional management, as well as to develop recommendations for the formation of a flexible, adaptive digital management architecture focused on long-term socio-economic development. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, expert assessments, as well as methods for modeling development scenarios based on indicative indicators of regional sustainability. The results of the study include: classification of key barriers to digitalization, identification of regional differences in the level of digital maturity, as

well as the proposal of risk mitigation tools based on the practices of digital platforms and regional management centers. In conclusion, the need for synergy between the federal and regional levels of government, the development of digital infrastructure, as well as the improvement of digital literacy of both the population and management personnel is emphasized.

Keywords: digital management, regional policy, digital transformation, sustainable development, public administration, digital maturity, regional management center.

Введение

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью глобальной и национальной повестки XXI века. В России процесс цифровизации государственного управления получил стратегическое закрепление в таких документах, как «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» и «Национальная программа „Цифровая экономика Российской Федерации“», что подчеркивает системный характер изменений [8]. Особое значение приобретает роль регионов как основных субъектов реализации цифровой политики, поскольку именно на региональном уровне происходит непосредственное взаимодействие с гражданами и бизнесом.

Однако переход к цифровому менеджменту в региональной политике сопряжён с рядом вызовов: неравномерностью цифровой зрелости регионов, дефицитом квалифицированных кадров, недостаточной интеграцией межведомственных информационных систем и ростом киберугроз [4]. Кроме того, внешние шоки (санкции, технологическое отставание, экономическая нестабильность) обостряют уязвимости цифровой инфраструктуры и требуют новых подходов к обеспечению устойчивости цифрового управления [10].

В этих условиях цифровой менеджмент должен быть ориентирован не только на повышение административной эффективности, но и на поддержку стратегической устойчивости социально-экономической системы региона. Это предполагает формирование гибкой архитектуры управления, основанной на данных, сценарном планировании и активном вовлечении граждан через цифровые каналы обратной связи [7].

Актуальность настоящего исследования продиктована необходимостью комплексного анализа барьеров и рисков цифровой трансформации в региональной политике в условиях меняющейся геополитической и технологической реальности. Работа направлена на создание методологической основы для построения устойчивой цифровой экосистемы регионального управления, способной адаптироваться к новым вызовам и обеспечивать устойчивое развитие.

Обзор литературы

Исследования последних лет всё чаще концентрируются на проблемах цифровой трансформации регионального управления в России. Так, Алиев М.Х. и соавт. подчёркивают роль региональной политики как катализатора цифровизации, акцентируя внимание на необходимости адаптации федеральных решений под локальные условия [1]. Басангов Д.А. и Степанов О.А. анализируют трансформацию управленческой сферы и отмечают, что ключевой проблемой остаётся фрагментация цифровых решений и отсутствие единой архитектуры [2].

Вереникин А.О. и Вереникина А.Ю. предлагают методологию рейтингования регионов по уровню цифровой зрелости, что позволяет выявить «цифровых лидеров» и «аутсайдеров» [3]. Виноградова М.В. и соавт. рассматривают институциональные детерминанты развития регионов в новых условиях и делают акцент на необходимости формирования гибких институтов, способных быстро реагировать на внешние вызовы [4].

Особое внимание уделяется человеческому фактору: Вукович Г.Г. и соавт. исследуют трансформацию HR-систем в условиях цифровизации и подчёркивают рост компонентной неопределённости, связанной с нехваткой цифровых компетенций [5]. Латушко Н.А. исследует практики центров управления регионом как новых форм цифрового взаимодействия власти и населения [7].

Актуальная дискуссия также идёт вокруг понятия «устойчивости» в цифровой среде. Тихончук Р.Г. предлагает заменить традиционную модель трансформации на концепцию

резильентности – способности системы к самовосстановлению и адаптации [13]. Пархоменко А.А. подчёркивает необходимость учитывать социально-экономические особенности регионов при формировании цифровой политики [11].

Несмотря на накопленный эмпирический и теоретический материал, остаются пробелы в части междисциплинарного анализа рисков и барьеров цифровой трансформации, а также в части практического применения сценарного планирования в региональном управлении. Настоящая работа призвана частично закрыть эти пробелы.

Основная часть

Цифровой менеджмент в контексте региональной политики представляет собой совокупность управленческих практик, направленных на интеграцию цифровых технологий в процессы планирования, реализации и контроля государственной политики на уровне субъекта РФ. Его цель – повышение эффективности, прозрачности и устойчивости системы управления [6].

Согласно современным представлениям, эффективный цифровой менеджмент в публичной сфере основывается на интеграции нескольких ключевых элементов, формирующих единую, безопасную и ориентированную на гражданина цифровую экосистему. Центральное место в этой архитектуре занимает единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), который выступает основной точкой входа для граждан и организаций, обеспечивая доступ к широкому спектру государственных функций в цифровом формате.

Этот портал поддерживается межведомственными облачными сервисами, позволяющими различным органам власти обмениваться данными, координировать действия и избегать дублирования процессов. Такая инфраструктура значительно повышает оперативность принятия решений и снижает административную нагрузку как на граждан, так и на чиновников.

Для перехода от реактивного к проактивному управлению необходима инфраструктура аналитики больших данных, способная агрегировать и обрабатывать информацию из разнородных источников – от статистики до обращений граждан. Это позволяет выявлять тренды, прогнозировать социальные и экономические вызовы, а также персонализировать государственные услуги.

Важной составляющей цифрового менеджмента являются цифровые платформы взаимодействия с населением – включая мобильные приложения, чат-боты и интерактивные сервисы, – которые обеспечивают не только подачу заявок, но и двустороннюю коммуникацию, повышая вовлечённость и доверие граждан к власти.

Наконец, все эти компоненты могут функционировать эффективно и безопасно только при наличии надёжной системы кибербезопасности и защиты персональных данных, соответствующей современным угрозам и требованиям законодательства. Без такой защиты любая цифровая инициатива рискует не только потерей данных, но и подрывом общественного доверия к государству в целом [1].

Особое значение приобретает формирование «гибкой архитектуры управления», способной быстро перестраиваться под меняющиеся условия. Такой подход предполагает чёткое разграничение полномочий, ответственности и контрольных функций между уровнями власти, а также использование регламентов, основанных на данных и рисках [1].

В условиях санкционного давления и технологической зависимости от зарубежных решений в 2022-2025 гг. возникла необходимость ускоренной импортозамещения цифровой инфраструктуры. По данным Минцифры РФ, к концу 2024 года более 70 % ключевых госсистем перешли на отечественное ПО [12]. Однако скорость технической замены не всегда сопровождается соответствующей адаптацией управленческих процессов.

Таблица 1 – Уровень цифровой зрелости регионов России по итогам 2024 года

Группа регионов	Количество субъектов	Характеристики	Примеры
Высокая	15	Полная интеграция госуслуг,	Москва, Санкт-Петербург,

Группа регионов	Количество субъектов	Характеристики	Примеры
цифровая зрелость		активное использование ИИ и аналитики, наличие ЦУР	Татарстан, Тюменская область
Средняя цифровая зрелость	45	Частичная интеграция, развитие платформ, но слабая аналитика	Ростовская, Свердловская, Краснодарская области
Низкая цифровая зрелость	23	Фрагментарное внедрение, зависимость от федеральных решений, слабая ИТ-команда	Северо-Кавказские регионы, ряд регионов ДФО

По результатам анализа таблицы 1 наблюдается выраженная территориальная дифференциация в уровне цифровой зрелости. Регионы-лидеры демонстрируют переход от автоматизации к интеллектуализации управления, тогда как аутсайдеры сталкиваются с системными проблемами: нехваткой компетенций, финансирования и стратегического видения. Это подтверждает тезис о необходимости дифференцированного подхода к цифровой трансформации [3, 7].

Цифровая трансформация регионального управления в Российской Федерации сталкивается с многоуровневыми и взаимосвязанными барьерами, которые существенно замедляют реализацию даже самых продуманных инициатив. Эти препятствия можно условно сгруппировать в четыре категории: институциональные, технологические, человеческие и финансовые.

На институциональном уровне ключевыми проблемами остаются дублирование функций между федеральными, региональными и муниципальными органами власти, что ведёт к избыточности процессов и неэффективному расходованию ресурсов. Усугубляет ситуацию отсутствие единых стандартов цифровой отчётности, из-за чего сбор, сопоставление и анализ данных по регионам затруднены, а управленческие решения часто принимаются на основе неполной или несопоставимой информации. Кроме того, слабая координация между профильными министерствами – например, цифрового развития, экономики и финансов – приводит к разрозненности цифровых проектов и отсутствию единой стратегической повестки [4].

Технологическая инфраструктура также демонстрирует значительные слабости. Многие регионы по-прежнему используют устаревшее программное обеспечение, несовместимое с современными платформами и уязвимое с точки зрения безопасности. В отдалённых и сельских территориях недостаточная пропускная способность телекоммуникационных сетей делает невозможным полноценное использование облачных сервисов и онлайн-госуслуг. Ситуация осложняется резким ростом киберугроз: по данным ФСБ России, в 2024 году зафиксировано более 2,3 миллиона попыток несанкционированного доступа к государственным информационным системам – это на 40 % больше, чем в 2021 году, что свидетельствует о высокой уязвимости цифровой среды на региональном уровне [12].

Не менее серьёзны и человеческие барьеры. Существует острый дефицит кадров, обладающих современными цифровыми компетенциями – от специалистов по данным до экспертов по кибербезопасности. Одновременно низкий уровень цифровой грамотности населения, особенно среди старшего поколения, ограничивает востребованность и эффективность цифровых сервисов. Кроме того, значительную роль играет инерция управленческого аппарата: многие чиновники воспринимают цифровизацию не как инструмент повышения эффективности, а как дополнительную нагрузку, что вызывает сопротивление изменениям и формальное отношение к внедрению новых решений [5].

Наконец, трансформация сдерживается финансовыми ограничениями. Распределение бюджетных средств по регионам остаётся неравномерным, что усиливает цифровое неравенство между центром и периферией. Даже при наличии политической воли регионы сталкиваются с высокой стоимостью лицензий на отечественное ПО, которое, несмотря на поддержку со стороны государства, зачастую уступает по функциональности и требует значительных инвестиций в

адаптацию. При этом сложности в привлечении внебюджетных инвестиций – из-за неясности регуляторной среды, отсутствия гарантий возврата или недостатка прозрачных моделей ГЧП – лишают регионы возможности масштабировать успешные пилотные проекты [10].

В совокупности эти барьеры создают сложную экосистему сопротивления, в которой технологические решения сами по себе оказываются недостаточными. Успешная цифровая трансформация регионального управления возможна только при комплексном подходе, включающем не только обновление инфраструктуры, но и реформирование институтов, подготовку кадров, выравнивание финансовых возможностей и, что особенно важно, изменение культуры управления.

Для оценки рисков применяется подход сценарного планирования, включающий оптимистический и пессимистический сценарии развития. Такой подход позволяет не только предвидеть возможные угрозы, но и подготовить упреждающие меры [1]. В частности, в Республике Дагестан, где наблюдается низкий уровень цифровой зрелости, реализация пессимистического сценария (санкции, сбои в ИТ-инфраструктуре, миграция кадров) может привести к резкому снижению качества госуслуг и росту социальной напряжённости.

Таблица 2 – Сравнительный анализ рисков цифровой трансформации в регионах-лидерах и аутсайдерах

Категория риска	Регионы-лидеры	Регионы-аутсайдеры
Технологический	Угроза ИИ-манипуляций, утечка больших данных	Отключение от федеральных платформ, сбои в связи
Организационный	Недостаток инновационной культуры в госаппарате	Отсутствие стратегии цифрового развития
Кадровый	Конкуренция с частным сектором за ИТ-специалистов	Полное отсутствие ИТ-команды в органах власти
Финансовый	Необходимость постоянных инвестиций в ИИ и аналитику	Недостаток средств даже на базовую цифровизацию
Социальный	Цифровое неравенство между поколениями	Низкий уровень доверия к цифровым сервисам

Из таблицы 2 видно, что риски цифровизации в регионах-лидерах носят преимущественно инновационный характер и связаны с «передовой болью» трансформации. В то же время для аутсайдеров основная угроза – базовая неготовность к цифровизации как таковой. Это требует разработки двухуровневой стратегии: для лидеров – поддержка инноваций, для аутсайдеров – создание минимально необходимой цифровой инфраструктуры и кадровой базы [11, 13].

Одним из наиболее перспективных инструментов снижения рисков является создание центров управления регионом (ЦУР). По данным на 2024 год, ЦУР функционируют в 47 субъектах РФ и обеспечивают мониторинг ключевых показателей в реальном времени, а также быструю реакцию на кризисы [7].

Пример: в Тюменской области ЦУР позволил сократить время принятия решений по социальным выплатам с 14 до 2 дней за счёт интеграции данных из 12 ведомств [12].

Другой важный инструмент – цифровые платформы взаимодействия с МСП. В условиях экономической нестабильности поддержка малого бизнеса через цифровые сервисы (например, портал «Мой бизнес») становится критически важной. Особенно это актуально для регионов Северного Кавказа, где МСП составляет до 60 % занятости [10].

Кроме того, возрастает роль цифровой грамотности как условия устойчивости. Федеральный проект «Цифровая грамотность» (часть нацпроекта «Образование») к 2025 году охватит 15 млн человек, включая госслужащих и предпринимателей [12].

Наконец, формируется новая модель ролей в цифровом управлении: от пассивного исполнителя – к активному соучастнику цифровой экосистемы. Это требует пересмотра подходов к обучению, мотивации и оценке эффективности управленцев [5].

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают, что цифровая трансформация регионального управления – процесс неравномерный и многогранный. Уровень цифровой зрелости сильно варьируется в зависимости от экономического потенциала региона, наличия кадров и политической воли руководства.

Особую тревогу вызывает ситуация в регионах с низкой цифровой зрелостью, где даже базовые сервисы (запись к врачу, получение пособий) могут быть недоступны. Это создаёт риски социального отчуждения и усиливает региональное неравенство. В то же время, даже лидеры сталкиваются с новыми вызовами: этическим использованием ИИ, защитой персональных данных, обеспечением цифровой доступности для уязвимых групп.

Важным выводом стало подтверждение гипотезы о том, что технологическая модернизация без институциональных и кадровых изменений не приводит к устойчивым результатам. Цифровой менеджмент требует не просто новых инструментов, а новой культуры управления – ориентированной на данные, клиентский подход и проактивность.

Также подтверждается ключевая роль сценарного планирования. В условиях высокой неопределённости (санкции, технологические сбои, макроэкономическая волатильность) способность моделировать разные сценарии и готовить упреждающие меры становится важнейшим компонентом устойчивости [13].

Особое внимание следует уделить регионам Северо-Кавказского федерального округа, где, несмотря на усилия федерального центра (гранты, программы поддержки МСП), наблюдается системное отставание в цифровизации. Это требует не только финансирования, но и создания локальных ИТ-экосистем, развития вузовской подготовки и привлечения молодёжи в госслужбу.

Выводы и заключение

Цифровой менеджмент в региональной политике перестаёт быть исключительно технической задачей и становится стратегическим инструментом обеспечения устойчивого развития. Его эффективность зависит не только от качества ИТ-инфраструктуры, но и от уровня институциональной готовности, кадрового потенциала и вовлечённости граждан.

Основные выводы исследования:

Цифровая трансформация регионов носит неравномерный характер, что требует дифференцированного подхода: для лидеров – поддержка инноваций, для аутсайдеров – создание базовой инфраструктуры.

Ключевыми барьерами являются не столько технологические, сколько институциональные и человеческие.

Центры управления регионом и цифровые платформы доказали свою эффективность как инструменты снижения рисков и повышения качества управления.

Сценарное планирование должно стать обязательным элементом стратегического управления на региональном уровне.

Цифровая грамотность – неотъемлемое условие устойчивой трансформации, требующее системных инвестиций в образование и переподготовку.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что цифровой менеджмент не может рассматриваться изолированно от целей устойчивого развития. Его конечная цель – не «оцифровка ради оцифровки», а повышение качества жизни граждан, устойчивость экономики и социальная стабильность. Только при таком подходе цифровая трансформация станет не источником рисков, а фундаментом будущего благополучия регионов России.

Список источников

1. Алиев М.Х., МисяUTOва Е.К., Раков Д.А. Региональная политика как фактор цифровой трансформации регионов России // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 62–68
2. Басангов Д.А., Степанов О.А. Цифровая трансформация управленческой сферы деятельности в регионах Российской Федерации // Российская юстиция. – 2023. – № 7. – С. 50–

58.

3. Вереникин А.О., Вереникина А.Ю. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ // Экономика региона. – 2024. – Т. 20, № 4. – С. 1008–1025.

4. Виноградова М.В., Леонтьева А.Н., Свириденко М.В. Институциональные детерминанты социально-экономического развития регионов в контексте актуальных вызовов и глобальных трендов // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 1(68). – С. 98–105.

5. Вукович Г.Г., Данилевская Е.Н., Камышанченко Е.Н., Кочетков Е.П. Региональные аспекты трансформации HR-систем с высокой компонентной неопределенностью их функционирования // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 45–48.

6. Гатина Н.В. Разработка методики информационного обеспечения кадастровых работ в отношении линейных наземных и подземных инженерных сооружений : автореф. дис. ... канд. наук : 25.00.26 / Гатина Наталия Владимировна. – 2022. – 140 с.

7. Кабанов Ю.А., Чугунов А.В. Специфика электронного управления в субъектах РФ: пилотный анализ региональных рейтингов и статистики // International Journal of Open Information Technologies. – 2023. – Т. 11, № 12. – С. 138–142.

8. Латушко Н.А. Центр управления регионом как форма взаимодействия региональных органов власти и населения в современном цифровом пространстве // Caucasian Science Bridge. – 2023. – Т. 6, № 4(22). – С. 50–56.

9. Морозов А.А., Панова Т.В. Анализ подходов к оценке государственной региональной политики Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 6(143). – С. 39–45.

10. Осатюк В.И. Практические аспекты государственного управления цифровым развитием региональной экономической системы // Первый экономический журнал. – 2025. – № 5(359). – С. 62–71.

11. Пархоменко А.А. Особенности формирования социально-экономической политики региона в условиях цифровой трансформации // Вестник ИМСИТ. – 2024. – № 3(99). – С. 46–48.

12. Савельев И.А. Организационно-управленческие условия реализации стратегических документов в контексте социально-экономических и социокультурных различий регионов // Научный результат. Социология и управление. – 2022. – Т. 8, № 4. – С. 159–171.

13. Тихончук Р.Г. Моделирование резильентности как альтернативы трансформации управления региональными системами в условиях цифровизации // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 245, № 1. – С. 194–209.

14. Харченко К.В. Региональное управление на пути к цифровизации: от фундаментального исследования к трансферу знаний // Управление городом: теория и практика. – 2024. – № 4(54). – С. 43–45.

15. Цифровизация политики: современные риски и пути их минимизации // Экономические стратегии. – 2023. – Т. 25, № 1(187). – С. 70–77.

Сведения об авторах

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, Россия, Махачкала

Алиев Магомед Абдулхалимович, к.э.н., доцент кафедры мировой и региональной экономики Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Sultanova Elina Abdulmuminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia,

Aliev Magomed Abdulkhalimovich Ph. D., Associate Professor of the Department of World and Regional Economics Dagestan State University.