

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В.ЛОМОНОСОВА

На правах рукописи

Назаренко Тарас Сергеевич

**Совершенствование
стратегических инструментов цифровой трансформации
экономической деятельности**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика инноваций)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2026

Диссертация выполнена
в Высшей школе государственного администрирования (факультет)
МГУ имени М.В.Ломоносова

Научный руководитель – **Новикова Ирина Викторовна**, доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: – **Кушнир Андрей Михайлович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института экономики и менеджмента Российского государственного университета им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)

Пьянкова Светлана Григорьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Института экономики и финансов Уральского государственного экономического университета

Шкарупета Елена Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры цифровой и отраслевой экономики факультета экономики, менеджмента и инновационных технологий Воронежского государственного технического университета

Защита диссертации состоится « 11 » ноября 2026 года в 9 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.6 Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова по адресу: Российская Федерация, 119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, МГУ, дом 1, строение 61, аудитория 207-208 (зал ученого совета).

E-mail: dissovet052.6@gmail.com

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций Научной библиотеки МГУ имени М.В.Ломоносова (Ломоносовский проспект, д. 27) и на портале: <https://dissovet.msu.ru/dissertation/4083>

Автореферат разослан « __ » октября 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

И. В. Новикова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В мировой экономике конкурентоспособность всё более определяется качеством стратегического управления цифровыми преобразованиями и способностью превращать цифровой потенциал в инновационный результат. Локальная цифровизация заменяется системной цифровой трансформацией отраслей и национальных инновационных систем (НИС). Цифровые решения становятся элементами новой инновационно-институциональной архитектуры экономического развития. Важна новая организация сквозного встраивания технологий в отраслевые стратегические направления, сочетающегося с объектами совершенствования — приоритетами, решениями, связями, инвестициями, компетенциями, ресурсами, институтами, платформами и проектами.

При разработке стратегически перспективной инновационно-институциональной архитектуры управления цифровой трансформацией экономической деятельности (по ОКВЭД)¹, а также Концепции совершенствования ее стратегических инструментов на основе теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта² востребованы, с одной стороны, экономико-математические прогнозные модели предиктивного анализа цифрового развития мировой экономики, глобальных и национальных технологических трендов развития НИС (А. А. Акаев, В. А. Садовничий)³, а с другой — институциональные механизмы (А. А. Аузан)⁴, в т. ч. генерации и диффузии цифровых инноваций.

Отраслевая дифференцированность цифровой трансформации делает универсальный набор цифровых решений малоэффективным, поэтому усредненный анализ национальной цифровой экономики актуализировал

¹ ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 02.06.2026) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 20.06.2026)

² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.;

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

³ Акаев А. А., Садовничий В. А. Математические модели для прогнозирования большого цифрового цикла развития мировой экономики (2020–2050 гг.). М.: Изд-во Московского университета, 2023. 675 с.

⁴ Аузан А. А. Экономика всего: как институты определяют нашу жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 192 с.

приоритетность исследований стратегических инструментов, адаптированных к конкретной отрасли на конкретной стадии ее технологического (цифрового) и инновационного развития. В ряде стран технологических лидеров цифровая трансформация интегрирована в стратегии инновационного развития, что свидетельствует о высокой динамичности глобальной внешней среды. Это согласуется с мировыми расходами на цифровые решения, которым присуща устойчивая и ускоряющаяся динамика роста, что подтверждается темпом прироста до 13,5%⁵. Отечественный ИКТ-сектор также находится в стадии ускоренного структурного перехода, что подтверждается официальными данными Росстата и результатами анализа ряда экономистов страны.

Степень разработанности темы. В экономике цифровая трансформация делает актуальным не столько технологическое освоение, сколько стратегическое управление, т. к. экстенсивность сменяется интенсивностью, повышением эффективности и отраслевой адаптированности, комплементарности и инновационной отдачи стратегических инструментов ее реализации. Приоритетом стало такое стратегическое управление цифровой трансформацией различных отраслей, которое обеспечивает: во-первых, воспроизводимый инновационный результат; во-вторых, новые конкурентные преимущества; в-третьих, долгосрочную технологическую и инновационную устойчивость.

Полученные результаты являются продолжением фундаментальных и прикладных исследований, позволивших с позиции экономики инноваций реализовать системный и комплексный стратегический подход к цифровой трансформации экономической деятельности (по ОКВЭД), а именно работ:

– лауреатов Нобелевской премии, концептуально обосновывающих инновации (У. Нордхаус, А. Банерджи, Э. Дюфло), механизм ускоряющегося внедрения новых технологий (П. Р. Кругман), влияние на экономику технологических инноваций (П. Ромер), роль общественного выбора в решениях (Э. Остром), распространение инновационных технологий (Д. Аджемоглу, С. Джонсон, Дж. Робинсон), стратегические инновации, неизбежно изменяющие ставшие уже привычными

⁵ Аналитический обзор: траты на ИТ [Электронный ресурс]. URL: <https://merlion.com/press-center/news/analiticheskiy-obzor-traty-na-it-snova-uvelichatsya-no-kadzetsya-eto-udze-ne-povod-dlya-radosti> (дата обращения: 20.06.2026).

способы взаимодействия отраслей национальной экономики, в т. ч. экономического взаимодействия субъектов (Э. Фелпс) и др.;

– ведущих зарубежных и российских ученых, анализирующих институциональные связи в НИС и их влияние на внедрение цифровых инноваций (К. Фримен, Б. Лундвалль, Р. Нельсон и др.), развитие НИС России (Н. И. Иванова, Д. А. Серпуховитин, А. Е. Суглобов, Е. В. Смирнова, Ю. Т. Фаринюк, А. Г. Глебова, Д. В. Розов и др.);

– серии «Библиотека стратега» научной школы общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта, разрабатывающих методологию стратегирования НИС (В. Л. Квинт, А. В. Трачук, В. Д. Дзгоев и др.) и отраслевого стратегирования (Н. И. Сасаев), анализа стратегического лидерства и трудовых ресурсов в цифровой экономике (И. В. Новикова) и сложных социально-экономических систем, при возрастающей роли научно-технической стратегии региональной и отраслевой экономики в условиях цифровой трансформации (Д. М. Журавлев) и др., в том числе при выполнении диссертационных исследований по экономике инноваций (И. В. Шацкая, Ю. А. Морозова и др.);

– научной школы в области математического и компьютерного моделирования экономики В. Л. Макарова и А. Р. Бахтизина, продолжающих исследования создателя линейного программирования Л. В. Канторовича, на уровне решения сложных экономических и социальных задач в условиях цифровой экономики (В. В. Окрепилов) и др.;

– по общей экономической теории, теории и практике экономических реформ (А. Д. Некипелов и др.), выступающих основой сравнительного экономического исследования в области теории функционирования и управления экономическими системами, в т. ч. в условиях цифровизации и цифровой трансформации отечественной экономики;

– по ноономике и новому нооиндустриальному развитию С. Д. Бодрунова, обосновывающего совместно с В. Л. Квинтом возможности применения информационных технологий в разработке и реализации экономических решений, а также с С. Ю. Глазьевым ноономику как интегрированную экономику цифровых инноваций (технологий), данных и знаний.

Цель исследования: разработать концепцию и обосновать модели совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности при обеспечении технологического суверенитета России. Достижение цели стало возможным в результате последовательного и успешного решения исследовательских задач:

- развитие теоретико-методологических положений отраслевого стратегирования цифровой трансформации экономической деятельности для выявления возможностей и обоснования приоритетов на предмет совершенствования стратегических инструментов, в т. ч. уточнение содержания стратегических инструментов цифровой трансформации как интегрированной системы обеспечения технологического суверенитета и устойчивого инновационного развития России;

- объединение стратегирования цифровой трансформации и искусственного интеллекта в интегративной методологии отраслевого развития, с рассмотрением ИИ как ключевого ресурса инновационных изменений отраслей, а также обоснование методики анализа и отраслевой дифференциации цифровой трансформации на основе экономико-математической модели по выявлению приоритетов совершенствования инструментов;

- проведение стратегической (внешней и внутренней) диагностики и анализа состояния и отраслевой дифференциации применения стратегических инструментов цифровой трансформации в основных видах экономической деятельности (отраслях) национальной экономики России и их вклада в инновационное развитие; определение трендов, возможностей и приоритетов совершенствования инструментов в обеспечении технологического суверенитета и достижения технологического лидерства России;

- разработка Концепции совершенствования, обеспечивающей итерационную разработку и реализацию стратегических направлений отраслевого развития; интеграция применения модифицированного механизма Кларка — Гровса согласованного выбора в стратегически предпочтительных моделях совершенствования инструментов цифровой трансформации;

- предложение инновационно-институциональной архитектуры управления цифровой трансформацией экономической деятельности.

Объект исследования — виды экономической деятельности (по ОКВЭД) и стратегирование их цифровой трансформации. **Предмет исследования** — управленческие и экономические отношения, возникающие при совершенствовании стратегических инструментов цифровой трансформации видов экономической деятельности.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные работы российских и зарубежных ученых, их фундаментальные теории и прикладные исследования по экономике инноваций, а также общей теории стратегии и методологии стратегирования, теории национальных инновационных систем. В исследовании использовались инновационный и институциональный подходы к технологическим (цифровым) изменениям, системному обоснованию цифровой трансформации в соответствии с концепцией жизненного цикла инноваций, отраслево-дифференцированный подход к 21 виду экономической деятельности по ОКВЭД, обеспечивающий сопряжение стратегии, институтов, технологий, ресурсов, компетенций и инновационных результатов. Результаты OTSW-анализа послужили предпосылкой сравнительно-индексного и динамического анализа внешней и внутренней среды цифровой трансформации экономической деятельности.

Информационная база исследования: нормативно-правовые акты стратегического планирования и отраслевого управления; данные межстранового анализа динамики за 2016–2026 гг. стратегирования цифровой трансформации в России относительно G7, G20, ЕС, БРИКС и иных технологически ведущих стран мира, трендового анализа динамики международных рейтинговых и индексных позиций России; официальные данные Росстата (раздел «Наука, инновации и технологии», подразделы «Цифровые технологии», «Инновации»); данные компаративного анализа динамики за 2021–2025 гг. стратегических направлений цифровой трансформации 21 вида экономической деятельности (по ОКВЭД).

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций): Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации;

Национальные инновационные системы, их структурные элементы и участники; Теория, методология и методы оценки эффективности инновационных проектов и программ; Факторы успеха инновационных проектов.

Научная новизна диссертационного исследования представляет собой систему взаимосвязанных теоретико-методологических положений и разработки целостного подхода совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации (по ОКВЭД). Спектр наиболее значимых научных результатов, отражающих личный вклад автора в развитие темы диссертации:

1. Развита теоретико-методологические положения, раскрывающие цифровую трансформацию экономической деятельности как многоуровневый инновационно-институциональный процесс, обеспечивающий возникновение, внедрение, распространение и воспроизводство инноваций.

2. Уточнено содержание стратегических инструментов цифровой трансформации как интегрированной системы взаимодополняющих воздействий, преобразующих цифровой потенциал отраслей в инновационные результаты и обеспечивающих технологический суверенитет России, в т. ч. содержание интегративной методологии отраслевого стратегирования.

3. Обоснована методика анализа и отраслевой дифференциации цифровой трансформации на основе экономико-математической модели, позволяющая сопоставлять потенциал и результативность отраслей и выявлять приоритеты совершенствования стратегических инструментов, а также проведена сопряженная внешняя и внутренняя диагностика цифровой трансформации, выявившая отраслевые различия применения стратегических инструментов, вклад в инновационное развитие России и зоны разрыва между накопленным инновационным потенциалом и достигнутым инновационным результатом; выявлены стратегические тренды, возможности и приоритеты.

4. Разработана Концепция совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации, обеспечивающая итерационную связь диагностики, приоритетов, выбора, инструментальных пакетов, ресурсов, реализации, оценки эффектов и корректировки отраслевых решений; обоснован модифицированный механизм Кларка — Гровса для согласования интересов участников при выборе

стратегически предпочтительных моделей инструментальных пакетов, институционализирующий коллективный выбор при сохранении приоритета стратегических целей.

5. Предложена инновационно-институциональная архитектура управления цифровой трансформацией, объединяющая глобальную среду, НИС России и отрасли по ОКВЭД, в которой стратегический выбор, инструментальные пакеты и эффекты образуют воспроизводимый контур развития.

Основные положения, выносимые на защиту.

1. Теоретико-методологические положения интегративного отраслевого стратегирования раскрывают содержание цифровой трансформации экономической деятельности как системного, комплексного, многоуровневого, дифференцированного и итерационного процесса, что способствует выявлению возможностей и обоснованию приоритетов совершенствования стратегических инструментов.

2. Авторское определение стратегических инструментов цифровой трансформации видов экономической деятельности (по ОКВЭД), отличающееся от теоретических трактовок, расширяющее понимание их как интегрированной и комплементарной системы инструментов, применение которых способствует обеспечению технологического суверенитета и инновационного развития, достижения технологического лидерства России.

3. Применение методики стратегической (внешней и внутренней) диагностики, анализа состояния и отраслевой дифференциации на основе экономико-математической модели цифровой трансформации экономической деятельности позволяет выявить возможности, обосновать приоритеты, предложить направления совершенствования стратегических инструментов.

4. Реализация разработанной Концепции совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации обеспечивает итерационное исполнение предусмотренных интегрированной методологией отраслевого стратегирования этапов разработки и реализации стратегических направлений видов экономической деятельности.

5. Внедрение в соответствии с предлагаемой Концепцией модифицированного механизма Кларка — Гровса является научно-инновационной основой перехода к

ноономике, национальной инновационной цифровой экосистеме, цифровому инновированию, согласуемого с национальными целями, в т. ч. целями научно-технологического, технологического и устойчивого развития России.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии положений экономики инноваций и научной школы общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта применительно к цифровой трансформации экономической деятельности. Уточнена категория «цифровая трансформация» и обосновано концептуальное ее понимание как стратегически управляемого стадийного и отраслево-дифференцированного процесса, в котором ценности, интересы, тренды и стратегические приоритеты определяют технологический выбор и состав комплементарных инструментальных пакетов. Сформирована инновационно-институциональная архитектура, раскрывающая механизм преобразования возможностей в устойчивые инновационные эффекты НИС.

Практическая значимость исследования состоит в использовании разработанных положений госорганами и иными субъектами НИС. Полученные результаты и предложенный подход типологии отраслей, механизм опережающей адаптации и инструментальные пакеты усиливают стратегическое управление. Трехуровневая архитектура позволяет согласовывать глобальные изменения, приоритеты НИС России и особенности экономической деятельности.

Степень достоверности и апробация результатов исследования подтверждены корректностью применения методологии стратегирования и методов анализа, использования официальных и верифицируемых данных, сопоставлением с иными научными результатами, а также опубликованными научными статьями в рецензируемых журналах и выступлениями на научных мероприятиях: Санкт-Петербургский международный экономический конгресс (г. Санкт-Петербург; СПЭК-2026, СПЭК-2025, СПЭК-2024); XXVI и XXVII Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (г. Москва; 2025, 2026 гг.); 48-я Международная научная конференция (школа-семинар имени академика С. С. Шаталина) «Системное моделирование социально-экономических процессов» (Республика Беларусь, г. Минск; 2025 г.); XV Евразийский экономический форум молодежи «Евразийская синергия: многополярность — интеграция — диалог

цивилизаций» (г. Екатеринбург; 2025 г.; диплом I степени); Международный молодежный научный форум «Ломоносов» (г. Москва; 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 гг.; диплом ректора МГУ); Общеуниверситетская научная конференция «Ломоносовские чтения» (г. Москва; 2023, 2024, 2025, 2026 гг.); сессии VI, VII, VIII МНПК «Теория и практика стратегирования»: «Центрально-Азиатский Университариум Стратега» (Республика Узбекистан, г. Ташкент, г. Навои; 2025 г.), «Уральский Университариум Стратега» (г. Екатеринбург; 2025 г.), «Московский Университариум Стратега» (г. Москва; 2023–2025 гг.), «Кузбасский Университариум Стратега» (г. Кемерово; 2023–2025 гг.), «Индустриальный Университариум Стратега» (г. Москва; 2023 г.), II МНПК «Современные тренды и приоритеты устойчивого развития регионов» (г. Махачкала; 2024 г.); IV МНПК «Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве» (г. Москва; 2023 г.); X Апрельская научно-практическая конференция молодых ученых «Новая экономика, бизнес и общество» (г. Владивосток; 2023 г.); VI, VII, VIII и IX Международный конкурс «Инновационные стратегии развития» (г. Санкт-Петербург; дипломы победителя 2022, 2023, 2024, 2025 гг.).

Материалы исследования используются в учебном процессе ВШГА МГУ имени М.В.Ломоносова и по результатам рассмотрения могут использоваться департаментами по цифровой трансформации федеральных и региональных органов исполнительной власти при актуализации стратегий (программ) регионов и стратегических направлений цифровой трансформации отраслей.

Публикации. Основные идеи и положения диссертации изложены в 8 научных работах, в том числе 7 статьях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций) и 1 индивидуальной монографии.

Объем и структура научного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Содержит 30 рисунков, 29 таблиц, 6 приложений, список использованной литературы и источников из 265 наименований. Научная работа изложена на 169 страницах печатного текста и имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы стратегирования цифровой трансформации экономической деятельности

1.1. Цифровая трансформация как объект и процесс экономики инноваций

1.2. Генезис основ цифровой трансформации экономической деятельности в горизонтах инновационного развития

1.3. Интегративная методология отраслевого стратегирования цифровой трансформации экономической деятельности

Глава 2. Стратегический анализ состояния и отраслевой дифференциации инструментов цифровой трансформации экономической деятельности

2.1. Зарубежный опыт стратегирования цифровой трансформации в НИС и динамика индексных позиций России в международных рейтингах

2.2. Стратегическая оценка вклада инструментов цифровой трансформации экономической деятельности в инновационное развитие России

2.3. Возможности и приоритеты совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности

Глава 3. Концепция совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности (по ОКВЭД)

3.1. Концептуальные положения совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности

3.2. Институциональный модифицированный механизм Кларка — Гровса согласованного выбора в стратегировании цифровой трансформации и моделей совершенствования ее инструментальных пакетов

3.3. Инновационно-институциональная архитектура управления цифровой трансформацией экономической деятельности

Заключение

Список литературы

Приложение

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретико-методологические положения интегративного отраслевого стратегирования раскрывают содержание цифровой трансформации экономической деятельности как системного, комплексного, многоуровневого, дифференцированного и итерационного процесса, что способствует выявлению возможностей и обоснованию приоритетов совершенствования стратегических инструментов.

Выделение спектра объектов экономического преобразования и управленческого воздействия позволило разработать расширенную классификацию стратегических инструментов цифровой трансформации (рисунок 1).

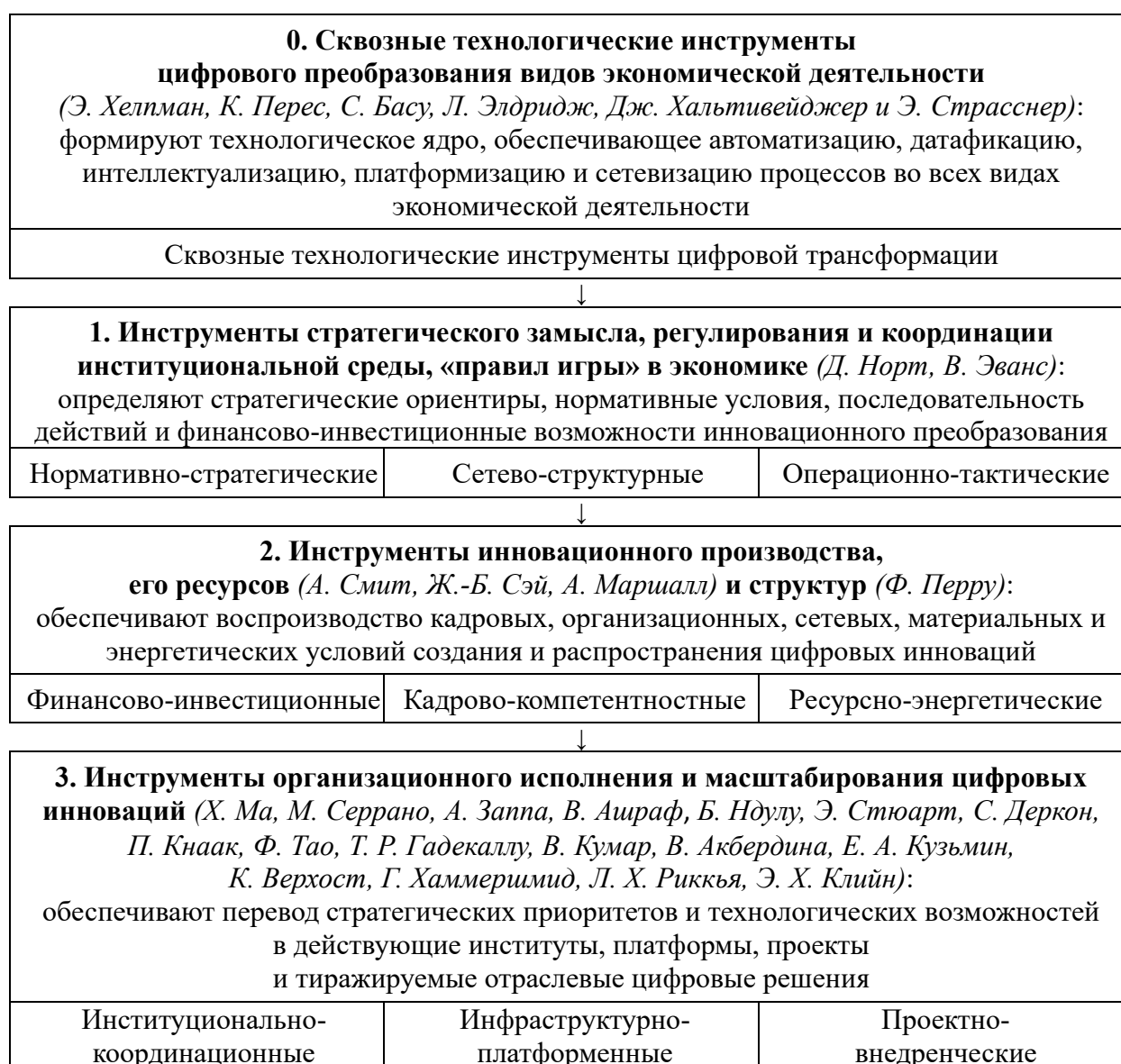


Рисунок 1 — Функционально-целевое предназначение групп стратегических инструментов цифровой трансформации в логике экономики инноваций

Источник: составлено автором

Единицей стратегически ориентированного управленческого воздействия выступает не единичное цифровое решение, а отраслевой дифференцированный комплементарный стратегический инструментальный пакет. Так, эффективность цифровой трансформации определяет не столько количество применяемых инструментов, сколько качество их стратегической совместимости и взаимного усиления, ускоряющего инновационное развитие, в т. ч. инновационный цикл.

Согласованность стратегических инструментов с жизненным циклом цифровых инноваций способствует более быстрому достижению максимального инновационного и иных эффектов (таблица 1).

Таблица 1 – Применимость стратегических инструментов на этапах жизненного цикла инноваций

Группы стратегических инструментов	Жизненный цикл цифровых инноваций									
	Выявление возможности	Формирование цифровой идеи / ценности	Разработка прототипа	Пилотирование	Внедрение	Масштабирование	Использование / применение	Коммерциализация	Оценка эффекта	Модернизация / замещение новой инновацией
Технологические	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Нормативно-стратегические	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сетевые-структурные						+	+	+	+	+
Операционно-тактические	+	+	+	+	+			+	+	+
Финансово-инвестиционные	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кадрово-компетентностные	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ресурсно-энергетические	+	+	+	+	+	+	+	+		
Институционально-координационные	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Инфраструктурно-платформенные				+	+	+	+	+	+	+
Проектно-внедренческие	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Источник: составлено автором

Исходя из этого, их совершенствование становится механизмом как управления цифровым развитием, так и целенаправленной интенсификации, ускорения и повышения результативности жизненного цикла инноваций. В результате реализуется ключевой приоритет стратегирования — ускорение и усиление воспроизводства инновационного результата.

2. Авторское определение стратегических инструментов цифровой трансформации видов экономической деятельности (по ОКВЭД), отличающееся от теоретических трактовок, расширяющее понимание их как интегрированной и комплементарной системы инструментов, применение которых способствует обеспечению технологического суверенитета и инновационного развития, достижения технологического лидерства России.

Цифровая трансформация экономической деятельности как объект стратегирования — системный, комплексный, многоуровневый, итерационный и дифференцированный процесс стратегического изменения видов экономической деятельности, направленный на достижение долгосрочных национальных интересов, технологического суверенитета, цифровой зрелости, инновационной активности, платформенной конкурентоспособности и устойчивого развития посредством разработки и реализации отраслевого стратегического направления цифровой трансформации. Для уточнения методологической основы исследования сопоставлены подходы А. Томпсона и В. Л. Квинта, различающиеся логикой и содержанием стратегического процесса (рисунок 2).

Методология стратегирования А. Томпсона и др.		Методология стратегирования В. Л. Квинта
Акцент на анализ внутренней среды и реакции на внешнюю среду	↔	Акцент на целостное стратегическое мышление и конструирование будущего
Основной инструмент: SWOT-анализ	↔	Основной инструмент: OTSW-анализ
Фокус на выявлении проблем и угроз	↔	Фокус на ценностях (смыслах), интересах (намерениях) и возможностях
Стратегия — план достижения целей	↔	Стратегия — архитектура будущего и создания ценности
Усилия на позиционировании и конкурентных силах (5 сил Портера)	↔	Усилия на уникальность, синергию и экосистемность
Результативность зависит от точности стратегического анализа и исполнения	↔	Результативность зависит от качества стратегического замысла и способности к постоянному развитию

Рисунок 2 — Ключевые характеристики альтернативных подходов стратегирования

Источник: составлено автором

Исходя из этого, стратегирование цифровой трансформации экономической деятельности (по ОКВЭД) — итерационный цикл, в котором стратегии уточняются, управление адаптируется, организационные структуры перестраиваются, инвестиции перераспределяются, компетенции обновляются, ресурсы оптимизируются, институты координируются, платформы масштабируются, проекты внедряются и дают новые данные для последующего цикла, но уже на новом уровне. Стратегические документы — управляющая архитектура экономической системы, а стратегические инструменты — механизм реализации отраслевых стратегических направлений цифровой трансформации (рисунок 3).

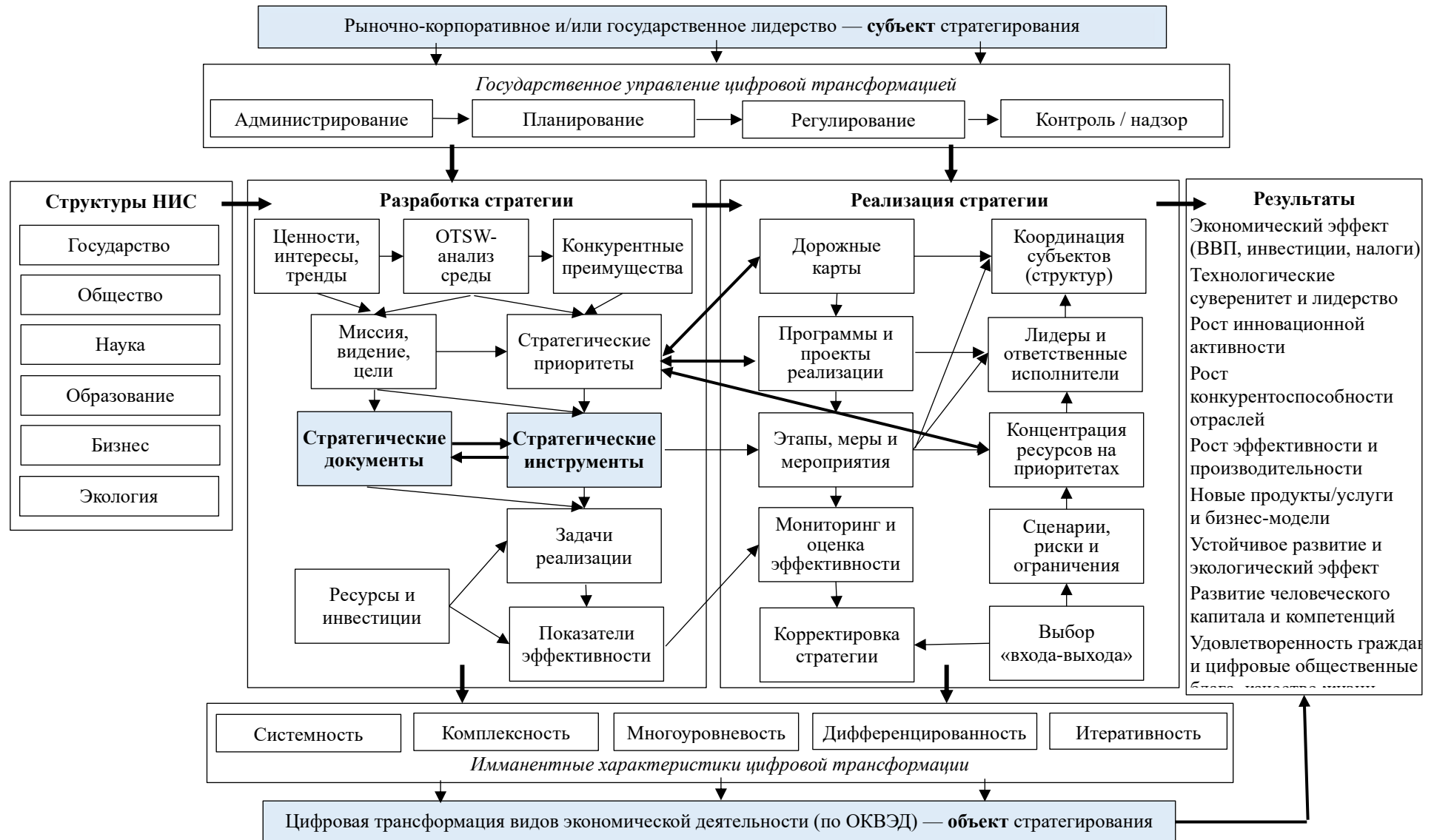


Рисунок 3 — Системная логика стратегирования цифровой трансформации экономической деятельности и государственного управления ею

Источник: составлено автором

3. Применение методики стратегической (внешней и внутренней) диагностики, анализа состояния и отраслевой дифференциации на основе экономико-математической модели цифровой трансформации экономической деятельности позволяет выявить возможности, обосновать приоритеты, предложить направления совершенствования стратегических инструментов.

Результаты анализа стратегических циклов цифровой трансформации и искусственного интеллекта в странах G7, G20, ЕС, БРИКС и иных ведущих технологических странах мира (2016–2026 гг.) свидетельствуют, что экономика России интегрирована с экономиками стран БРИКС и G20. Она является лидером по интенсивности итерационных циклов цифровой трансформации — 10. ИИ-стратегирование в России (6) — немного выше глобального среднего значения (5,83), стран БРИКС и ЕС, но уступает средним уровням стран G7, G20 и иных стран (Норвегия, Швейцария, Израиль, Новая Зеландия, Тайвань, Сингапур) с технологически развитой экономикой (рисунок 4).

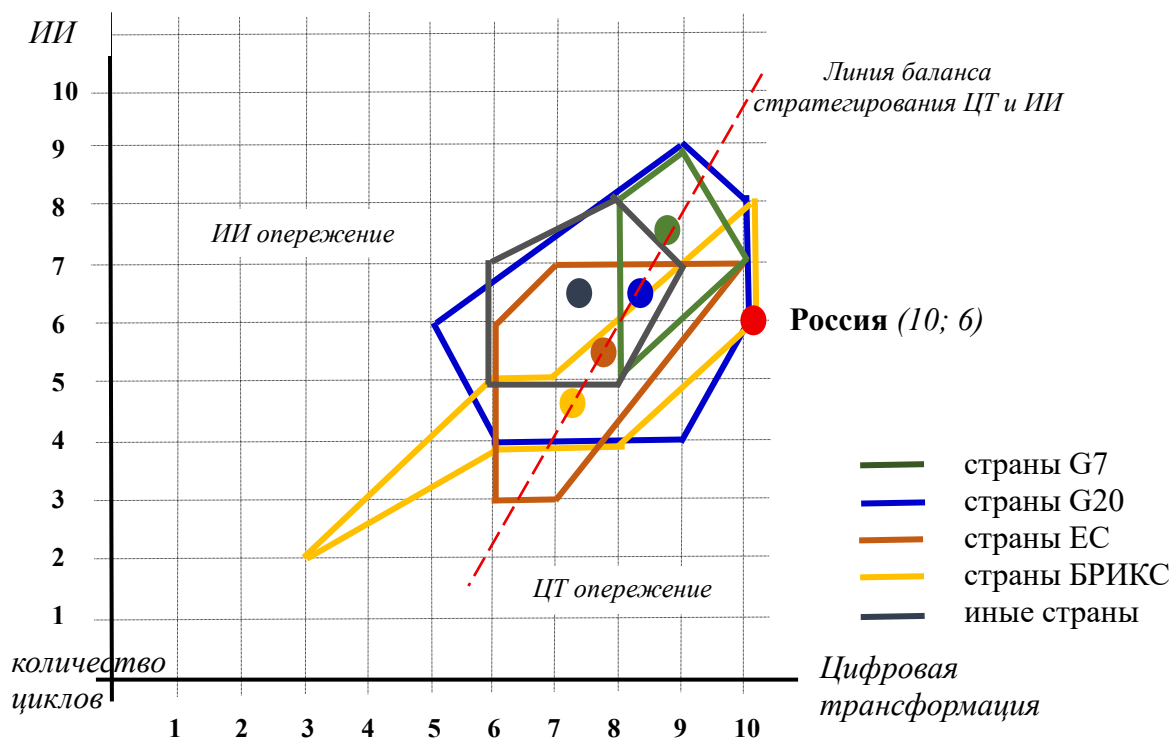


Рисунок 4 — Позиция России и стран G7, ЕС, G20, БРИКС и иных стран в пространстве стратегирования цифровой трансформации и ИИ

Источник: составлено автором

Уровни зрелости стратегирования ЦТ и ИИ отражают интенсивность стратегических циклов, регулярность актуализации и комплексность документов. России присущ развитый уровень стратегирования ЦТ и системный — стратегирования ИИ, что указывает на необходимость дальнейшей интеграции данных двух направлений (таблица 2).

Таблица 2 — Уровни зрелости стратегирования цифровой трансформации и ИИ

Формирующий уровень (низкая интенсивность, небольшое количество итераций, ряд ключевых документов)		Системный уровень (средняя интенсивность, регулярные обновления, набор стратегических документов)		Развитый уровень (высокая интенсивность циклов, постоянное обновление, комплекс стратегий)	
ЦТ	ИИ	ЦТ	ИИ	ЦТ	ИИ
Канада	ЮАР	Великобритания	Великобритания	США	США
Испания	Мексика	Япония	Канада	Китай	Китай
Нидерланды	Аргентина	Германия	Россия	Россия	Корея
Италия	Индонезия	Франция	Австралия	Корея	Япония
Норвегия	Египет	Сингапур	Новая Зеландия	Индия	Индия
Новая Зеландия	Эфиопия	Тайвань	Германия	Дания	Сингапур
Ирландия	Иран	Австралия	Турция	Швейцария	Израиль
Чехия		Швеция	Бразилия	Саудовская Аравия	Тайвань
Люксембург		Финляндия	Индия	Бразилия	ОАЭ
Португалия		ОАЭ	Швейцария	Австрия	Саудовская Аравия
			Люксембург		

Источник: агрегированная оценка составлена автором с учетом стратегических циклов, в т. ч. на основе данных глобального массива стратегических инициатив в области ИИ⁶

Дополнительно к этому 24 международных рейтинга сгруппированы по трем взаимосвязанным контурам внешней диагностики: цифровое государство и управление, национальная экономика и инфраструктура, инновационно-технологическая база цифровой трансформации, что позволяет последовательно оценивать институциональные, инфраструктурные и инновационные условия отраслевого развития. Трендовая картина индексных позиций России носит структурно-асимметричный характер. В 14 фиксируется ухудшение, в 7 — улучшение, в 3 — относительная стабильность (таблица 3).

В цифровом государстве позитивная динамика общей цифровизации сочетается с ослаблением позиций в ИИ, институциональном качестве и регулировании. В экономике и инфраструктуре рост связности и электронной коммерции сопровождается снижением цифровой конкурентоспособности и сетевой готовности. В инновационно-технологическом контуре развитие ИИ и кибербезопасности контрастирует со снижением позиций человеческого капитала, НИОКР, патентования и инновационности. Такая разнонаправленность свидетельствует о разрыве между накоплением цифровых возможностей и их преобразованием в устойчивый инновационный результат, определяя приоритет совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации.

⁶ The OECD.AI Policy Navigator [Electronic resource]. URL: <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives?orderBy=startYearDesc&page=1> (date of access: 20.06.2026).

Таблица 3 — Отраслевая релевантность индексных позиций 24 международных рейтингов и 21 вида экономической деятельности (по ОКВЭД)

Международный рейтинг	Тренд	Разделы ОКВЭД																				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
I. Цифровая трансформация государства и цифровое государственное управление																						
E-Government Development Index (UN)	↑	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Local Online Service Index (UN DESA)	↓	—	—	—	о	о	п	п	п	—	о	—	о	—	—	о	п	п	—	—	—	—
Government AI Readiness (Oxford Insights)	↓	п	—	п	—	—	—	—	п	—	п	п	—	п	—	о	п	п	—	—	—	—
GovTech Maturity Index (World Bank)	→	о	о	о	о	о	о	о	о	о	п	о	о	о	о	п	о	о	о	о	о	о
Waseda Digital Government Ranking	↑	—	—	—	—	—	—	—	—	—	п	п	—	п	—	п	о	о	—	—	—	—
Worldwide Governance Indicators (World Bank)	→	о	о	п	о	о	п	о	п	о	о	о	о	о	о	п	п	п	о	о	о	о
Corruption Perceptions Index (TI)	↓	о	п	п	о	о	п	о	п	о	о	о	о	о	о	п	о	п	о	о	о	о
Rule of Law Index (WJP)	↓	о	о	о	о	о	о	о	о	о	п	п	о	п	о	п	п	п	о	о	о	о
II. Цифровая трансформация национальной экономики и инфраструктуры																						
World Digital Competitiveness Ranking (IMD)	↓	—	—	п	—	—	—	п	п	—	п	п	—	п	—	о	о	о	—	—	—	—
Network Readiness (NRI)	↓	о	—	п	—	—	—	п	п	—	п	п	—	о	о	п	п	п	—	о	—	—
Global Competitiveness Index (WEF)	→	—	п	п	о	о	п	о	п	—	о	п	—	п	—	о	о	о	—	—	—	—
UNCTAD B2C E-commerce Index	↑	—	—	п	—	—	—	п	п	о	п	п	—	о	п	—	—	—	—	—	—	—
ICT Development Index (IDI ITU)	↑	п	—	п	—	—	—	о	п	о	п	о	—	—	—	о	п	п	—	о	—	—
GSMA Mobile Connectivity Index	↑	п	—	—	—	—	—	п	п	п	п	п	—	—	—	о	п	п	—	о	—	—
Inclusive Internet Index (3i, EIU)	↓	п	—	—	—	—	—	п	п	о	п	о	—	—	—	п	п	п	—	п	—	—
Freedom on the Net (Freedom House)	↓	—	—	о	—	—	—	о	о	—	п	п	—	п	—	п	п	п	—	—	—	—
III. Инновационная и технологическая база цифровой трансформации																						
Human Development Index (UN)	↑	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	п	п	о	о	о	о
Human Capital Index (World Bank)	↓	п	—	п	—	—	—	о	п	—	п	п	—	п	о	о	п	п	—	—	—	—
R&D expenditure (UIS UNESCO)	↓	п	п	п	п	—	—	—	п	—	п	о	—	п	—	—	о	п	—	—	—	—
Global Innovation Index (WIPO)	↓	о	о	п	п	—	—	о	п	—	п	п	—	п	—	—	п	п	—	—	—	—
PCT patent applications (WIPO)	↓	о	п	п	п	—	—	—	п	—	п	п	—	п	—	—	—	п	—	—	—	—
Frontier Technologies Readiness Index (UNCTAD)	↓	п	о	п	о	—	—	о	п	—	п	п	—	п	о	п	п	п	—	—	—	—
Global Cybersecurity Index (ITU UN)	↑	о	п	п	п	о	—	—	п	—	п	п	—	о	—	п	п	п	—	—	—	—
National Cyber Security Index (NCSI)	↓	о	п	п	п	—	—	—	п	—	п	п	—	о	—	п	о	п	—	—	—	—
Профильное соответствие	↓	7	6	15	5	0	4	6	17	1	19	16	0	11	1	14	15	19	0	1	0	0
Опосредованное соответствие	(-7)	10	6	4	8	8	3	11	5	8	5	7	6	8	8	6	7	4	5	8	5	5

Условные обозначения: тренд индексной позиции

↑ — улучшение; → — стабильность; ↓ — ухудшение; — — нет данных

п — профильное соответствие: рейтинг отражает условия, процессы, результаты и риски цифровой трансформации данного вида экономической деятельности.

о — опосредованное соответствие: рейтинг влияет через институциональную среду, инфраструктуру, человеческий капитал, цифровые права, регулирование, безопасность и общесистемные условия.

— — выраженной отраслевой связи нет или слабая.

Источник: составлено автором

Внешняя диагностика выявила разнонаправленность позиций России и наличие разрыва между формированием цифровых возможностей и их преобразованием в устойчивые инновационные результаты. Рейтинги диагностировали государство, но глубина цифровой трансформации видов экономической деятельности (по ОКВЭД) востребовала специальную отраслевую оценку посредством внутренней диагностики, т. е. экономико-математического анализа, объединившего индексы и учитывающего отраслевую (A–U) дифференциацию, временную динамику за 2016–2025 гг. по 32 показателям, в т. ч. 24 — инновационного потенциала и 8 показателей результативности.

Система уравнений экономико-математической модели цифровой трансформации экономической деятельности⁷ объединяет в себе:

$$P_{it} = \frac{\sum_{j=1}^{24} m_{ijt} w_j z_{ijt}}{\sum_{j=1}^{24} m_{ijt} w_j} \quad (1)$$

$$R_{it} = \frac{\sum_{k=1}^8 n_{ikt} v_k r_{ikt}}{\sum_{k=1}^8 n_{ikt} v_k} \quad (2)$$

$$D_{it} = \lambda P_{it} + (1 - \lambda) R_{it} \quad (3)$$

$$B_{it} = \frac{\sum_{h=1}^H b_{hit} \eta_h}{\sum_{h=1}^H \eta_h} \quad (4)$$

$$C_{it} = \frac{\sum_{g=1}^G c_{git} \xi_g}{\sum_{g=1}^G \xi_g} \quad (5)$$

$$S_{it} = \sum_{l=1}^L \theta_l \frac{RE_{lit}^{RU}}{RE_{lit}} \quad (6)$$

это позволяет рассчитать:

$$D_{it}^* = D_{it}(1 - B_{it})(1 - C_{it}) \quad (7)$$

$$V_{it} = \beta_0 + \beta_1 D_{it}^* + \beta_2 S_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

Расширенная инструментальная модель с фиксированными эффектами видов экономической деятельности (по ОКВЭД) и исследуемого года:

$$V_{it} = \alpha_0 + \sum_{q=1}^9 \alpha_q G_{q,it} - \delta_1 B_{it} - \delta_2 C_{it} + \delta_3 S_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (9)$$

$$\alpha_q > 0 \quad \delta_1 > 0 \quad \delta_2 > 0 \quad \delta_3 > 0 \quad (10)$$

Предлагаемые индексы показывают: 1) P_{it} — насколько отрасль накопила инновационный цифровой потенциал; 2) R_{it} — насколько потенциал превращается в рыночные, продуктовые, технологические и организационные инновационные результаты; 3) D_{it} — общий уровень цифровой трансформации экономической деятельности; 4–5) B_{it} и C_{it} — цифровая трансформация может быть ограничена барьерами и киберрисками; 6) S_{it} — насколько цифровая трансформация опирается на отечественную радиоэлектронную базу.

Построенная экономико-математическая модель позволила выявить отраслевую дифференциацию цифровой трансформации, сопоставить накопленный инновационный потенциал с достигнутой инновационной результативностью, определить зоны стратегических разрывов (таблица 5).

⁷ Росстат: Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 20.06.2026).

Таблица 4 — Приоритетные стратегические инструменты цифровой трансформации по видам экономической деятельности (согласно ОКВЭД)

Виды экономической деятельности	Стратегические инструменты									
	I ₀	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I ₆	I ₇	I ₈	I ₉
А. Сельское хозяйство	+					+	+		+	
В. Добыча	+				+				+	+
С. Обрабатывающие производства	+				+				+	+
Д. Энергетика	+		+				+		+	
Е. Водоснабжение и отходы	+		+				+		+	
Ф. Строительство	+	+							+	+
Л. Недвижимость	+	+							+	+
Г. Торговля	+		+			+			+	
И. Гостиницы и общепит	+		+			+			+	
Н. Администрирование	+		+			+			+	
С. Прочие виды услуг	+		+			+			+	
Н. Транспортировка и хранение	+		+	+					+	
Ж. Информация и связь	+	+			+				+	
К. Финансы и страхование	+	+			+				+	
М. Наука и техника	+			+		+				+
О. Госуправление	+		+			+		+	+	
Р. Образование	+		+			+		+	+	
Q. Здравоохранение	+		+			+		+	+	
Р. Культура, спорт, досуг	+		+			+		+	+	
Т. Домохозяйство	+	+						+		
U. Экстерриториальные организации	+	+						+		

Условные обозначения: стратегические инструменты:

I ₃ — сетевые-структурные	I ₆ — ресурсно-энергетические	I ₉ — проектно-внедренческие
I ₂ — операционно-тактические	I ₅ — кадрово-компетентностные	I ₈ — инфраструктурно-платформенные
I ₁ — нормативно-стратегические	I ₄ — финансово-инвестиционные	I ₇ — институционально-координационные
I ₀ — технологические (цифровые)		

Источник: составлено автором

По результатам анализа сформирована двухуровневая система возможностей и приоритетов совершенствования инструментов цифровой трансформации:

– на инновационном (универсальном) уровне (32 пары), объединены в шесть кластеров: суверенное технологическое и инфраструктурно-данное ядро; киберустойчивость и правовое доверие; интеллектуализация и ИИ; инновационная результативность и конкурентоспособность; масштабирование цифровой диффузии; экологически ориентированная трансформация;

– на отраслевом (дифференцированном) уровне (21 пара), сгруппированы в шесть кластеров, отражающих стратегические позиции отраслей: рыночно-платформенные и технологически-институциональные лидеры; промышленно-инфраструктурные и социально-инфраструктурные отрасли-доноры; сервисно-платформенные и инклюзивно-институциональные отрасли-риска.

Сопряжение универсальных и отраслевых стратегических приоритетов обеспечивает адресный выбор инструментальных пакетов. Они образуют взаимосвязанные пространства. Их сопряжение позволило выявить наибольшую отраслевую значимость и особенности, корректирующие состав и сочетание стратегических инструментов цифровой трансформации.

4. Реализация разработанной Концепции совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации обеспечивает итерационное исполнение предусмотренных интегрированной методологией отраслевого стратегирования этапов разработки и реализации стратегических направлений видов экономической деятельности.

Инновационному развитию на основе стратегий и законов управления присуща ориентированность. По этому основанию выделены 9 моделей (рисунок 5).

Законы Стратегии	Экономия времени	Экономия ресурсов	Экономия усилий (пространства)
Совмещения	3. Модель синхронизированного совершенствования (синхронизированная модель)	6. Модель эколого-социально-экономического совершенствования («пятиспиральная модель», модель пятерной кооперации: «наука–бизнес–государство–общество–экология»; сбалансированная модель, модель экономии инновационных и традиционных ресурсов)	9. Модель цифрового экосистемного совершенствования (цифровая экосистемная модель; модель экономии аналоговых и цифровых усилий / пространства экономических агентов — хозяйствующих и иных субъектов)
Улучшения	2. Модель ускоренного совершенствования (ускоряющая модель)	5. Модель социально-экономического совершенствования («четырёхспиральная модель», модель четвертной кооперации: «наука–бизнес–государство–общество»; прорывная модель, модель экономии инновационных ресурсов: организационно-управленческих, информационных, интеллектуальных)	8. Модель экосистемного совершенствования (экосистемная модель; модель экономии цифровых усилий / пространства экономических агентов — хозяйствующих и иных субъектов)
Новые горизонты	1. Модель последовательного совершенствования (линейная модель)	4. Модель экономического совершенствования («трехспиральная модель», модель тройной кооперации: «наука–бизнес–государство»; инкрементальная модель, модель экономии традиционных ресурсов: материальных, финансовых, трудовых)	7. Модель системного совершенствования (системная модель; модель экономии аналоговых усилий / пространства экономических агентов, т. е. хозяйствующих субъектов)

Рисунок 5 — Альтернативные модели совершенствования стратегических инструментов

Источник: разработано автором

Модели формируют пространство целостной Концептуальной схемы инновационного развития цифровой трансформации и ее стратегирования от ретроспективного к проспективному стратегическому горизонту, закономерному триединому целевому, структурному и процессному развитию, а именно:

- к ноономике (экономике Индустрии 5.0), т. е. платформенно-индустриальным формам хозяйствования как цели (целевой ориентир развития);
- к национальной инновационной цифровой экосистеме как новой структуре (перспективная организационно-структурная форма развития НИС);
- к цифровому инновированию как проактивному механизму инновационно-технологического развития диффузии цифровых инноваций (рисунок 6).

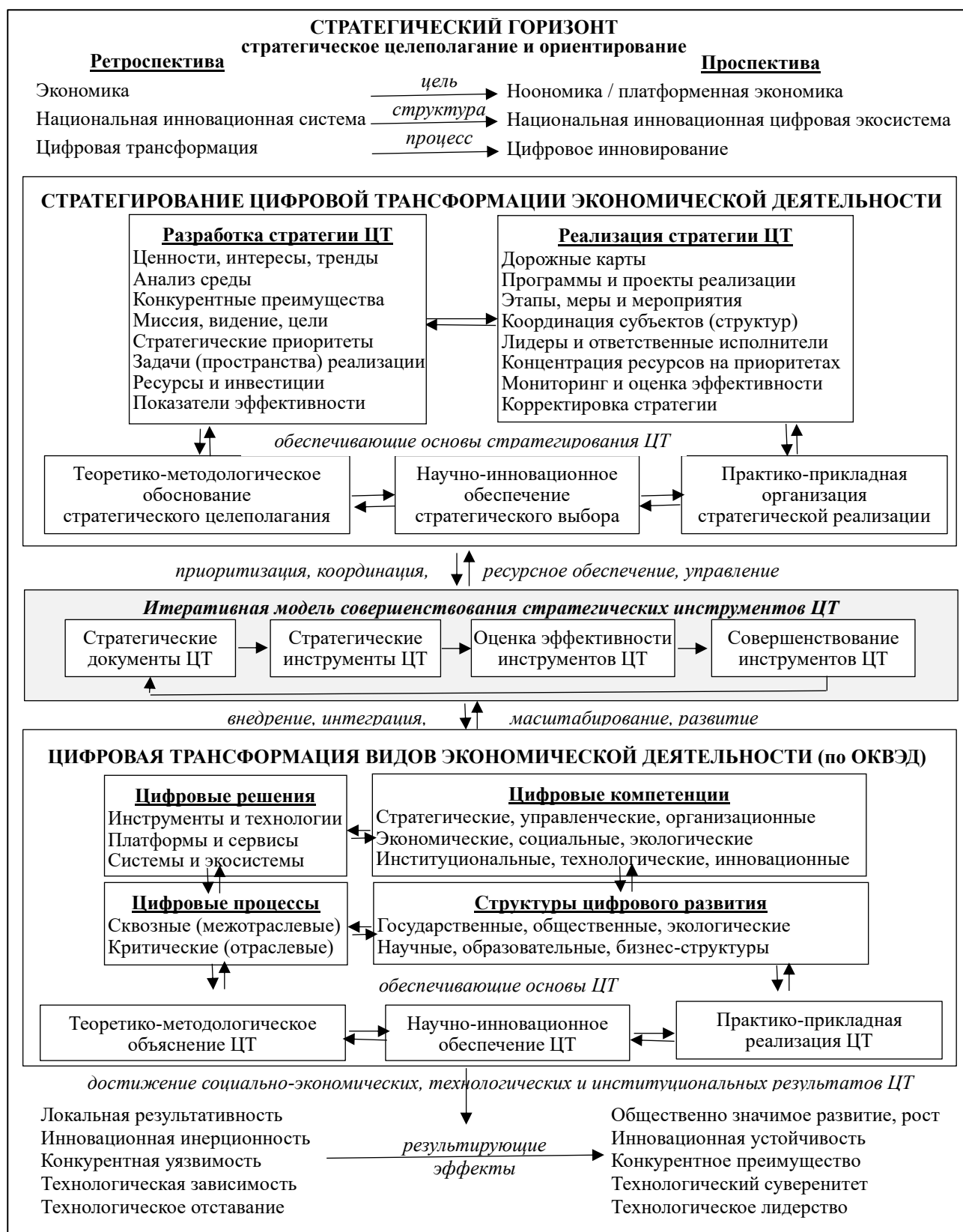


Рисунок 6 — Концептуальная схема инновационного развития цифровой трансформации и ее стратегирования

Источник: составлено автором

Реализация итеративной модели совершенствования обеспечивается концептуальными и организационно-методическими положениями.

5. Внедрение в соответствии с предлагаемой Концепцией модифицированного механизма Кларка — Гровса является научно-инновационной основой перехода к нооэкономике, национальной инновационной цифровой экосистеме, цифровому инновированию, согласуемого с национальными целями, в т. ч. целями научно-технологического, технологического и устойчивого развития России.

Группы инструментов и модели их совершенствования согласовываются, но с подвижностью приоритетов в них. При этом новой возможностью стратегирования рассматривается модифицированный механизм Кларка — Гровса как инструмент выбора и согласования интересов участников НИС (рисунок 7).

Классический механизм Кларка — Гровса	Модифицированный механизм Кларка — Гровса
Общественное благо	→ Цифровое общественное благо / стратегическая цифровая альтернатива
Индивидуальная полезность	→ Стратегическая ценность для участника НИС
Альтернативы	→ Модели / пакеты стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности
Платеж	→ Компенсационно-ресурсный трансферт
Денежный ресурс	→ Финансы, данные, инфраструктура, компетенции
Максимизация общественного благосостояния	→ Максимизация консолидированной стратегической ценности
Множество допустимых исходов	→ Стратегически отфильтрованное OTSW-множество альтернатив
Однократное решение	→ Итеративный стратегический выбор
Рыночный / общественный механизм	→ Институт национальной инновационной системы (НИС)

Рисунок 7 — Инновационные траектории изменения предметной архитектуры применения механизма Кларка — Гровса

Источник: составлено автором

С учетом концептуальных положений предлагаются итоговые формулы:

1) консолидированной стратегической ценности (CSV):

$$CSV_{sm} = G_{sm} X_{sm} K_{sm} \sum_i v_{ism} - C_{sm} \quad (11)$$

2) отобранной посредством институционального дифференцированно-отраслевого модифицированного механизма Кларка — Гровса модели совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности (по ОКВЭД):

$$M_s^* = agr \underbrace{\max}_{M_m \in M_s^{OTSW}} CSV_{sm} \quad (12)$$

На этой основе сформирована карта стратегически предпочтительных моделей, отражающая соответствие отраслевых приоритетов конкретным моделям совершенствования инструментов цифровой трансформации (таблица 5).

Таблица 5 — Карта стратегически предпочтительных моделей совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности

Виды экономической деятельности	Модели совершенствования стратегических инструментов									
	M ₀	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈	M ₉
<i>Отрасли-лидеры</i>										
К. Финансы и страхование									+	++
Л. Информационные и связь									++	+
Г. Торговля									+	++
М. Наука и техника					++					+
О. Государственное управление								++	+	
<i>Отрасли-доноры (потенциальные лидеры)</i>										
С. Обрабатывающие производства					++					+
Д. Энергетика							++		+	
В. Добыча	+						++			
Н. Транспортировка и хранение				++					+	
Р. Образование						++			+	
Q. Здравоохранение						++			+	
Е. Строительство				++					+	
Л. Недвижимость								+	++	
А. Сельское хозяйство	+						++			
<i>Отрасли-риска</i>										
И. Гостиницы и общепит	+		++							
Р. Культура, спорт, досуг						++			+	
Н. Администрирование			++					+		
С. Прочие виды услуг			+			++				
Е. Водоснабжение и отходы	+						++			
Т. Домохозяйство	+					++				
У. Экстерриториальные организации		+						++		

Условные обозначения: модели совершенствования (++ базовые и + комплементарные) инструментов

M₃ — синхронизированная

M₆ — сбалансированная

M₉ — цифровая экосистемная

M₂ — ускоряющая

M₅ — прорывная

M₈ — экосистемная

M₁ — линейная

M₄ — инкрементальная

M₇ — системная

M₀ — инструментальная (сквозная)

Источник: составлено автором

Она раскрывает последовательность, направленность и характер совершенствования инструментов цифровой трансформации (таблица 6).

Таблица 6 — Распределение стратегически приоритетной логики моделей

Типы отраслей	Пространство моделей	Приоритетные траектории моделей совершенствования
Отрасли-лидеры	M ₇ → M ₈ → M ₉	Стратегическое развитие на основе системности, платформизации и генерации цифровых экосистем
Отрасли-доноры	M ₃ –M ₆ → M ₈ /M ₉	Конверсия производственно-ресурсного потенциала в стратегическое (цифровое) лидерство
Отрасли-риска	M ₀ –M ₂ → M ₅ –M ₇	Устранение базового стратегического ограничения и формирование потенциалов — от технологического до инновационного

Источник: составлено автором

На основании соотношения отраслей и моделей совершенствования выявлена новая возможность их стратегической миграции. Отрасль не принадлежит модели навсегда, во времени в ней реализуется ряд моделей:

$$M^{(t_0)} \rightarrow M^{(t_1)} \rightarrow M^{(t_2)} \quad (13)$$

После каждого успешного цикла стратегирования цифровой трансформации возможна: а) нелинейная стратегическая миграция отрасли между моделями (от M_0 до M_9); б) линейная, т. е. вертикально восходящая от отрасли-риска к отрасли-донору и от отрасли-донора к отрасли-лидеру (таблица 7).

Таблица 7 — Приоритеты совершенствования инструментов в группах отраслей

Стратегические инструменты	Приоритеты совершенствования	Отрасли-лидеры	Отрасли-доноры	Отрасли-риска
Технологические	Формирование интеллектуально-цифровой зрелости Обеспечение программной оснащенности и суверенитета		+	
Нормативно-стратегические	Барьерно- и отраслево-ориентированное преобразование Единая система инструментов стратегического управления ЦТ	+		+
Сетево-структурные	Формирование меж- и отраслевых пространств данных Обеспечение отраслевого технологического суверенитета	+		
Операционно-тактические	Формирование отраслевых систем киберустойчивости Применение отраслевых систем экономики и управления			+
Финансово-инвестиционные	Результативное финансирование Преодоление асимметрии цифровых инвестиций	+	+	+
Кадрово-компетентностные	Дифференцированное отраслевое кадровое обеспечение Отраслевые системы цифровых и ИИ-компетенций		+	+
Ресурсно-энергетические	Развитие зеленой цифровой трансформации Применение сенсорно-киберфизических систем		+	
Институционально-координационные	Институциональное доверие и доверие к цифровой среде Институционально-доверительная инфраструктура	+		+
Инфраструктурно-платформенные	Применение систем ИИ-результативности Создание инновационно-продуктивной инфраструктуры	+	+	+
Проектно-внедренческие	Институционализация цифровых инновационных циклов Конверсия инновационного потенциала в результаты	+	+	

Источник: составлено автором

Распределение стратегически приоритетной логики моделей завершает этап выбора и дифференциации направлений совершенствования инструментов, но одновременно требует их институционального и управленческого сопряжения. Это обуславливает внедрение инновационно-институциональной архитектуры управления, интегрирующей стратегические возможности и приоритеты, отраслевые модели и инструментальные пакеты, субъектов НИС и механизмы получения инновационных эффектов. Она является практической реализацией Концепции совершенствования. Ее трехуровневая методология открывает новые возможности на основе механизма воспроизводства инновационной способности отраслей национальной экономики России (рисунок 8).

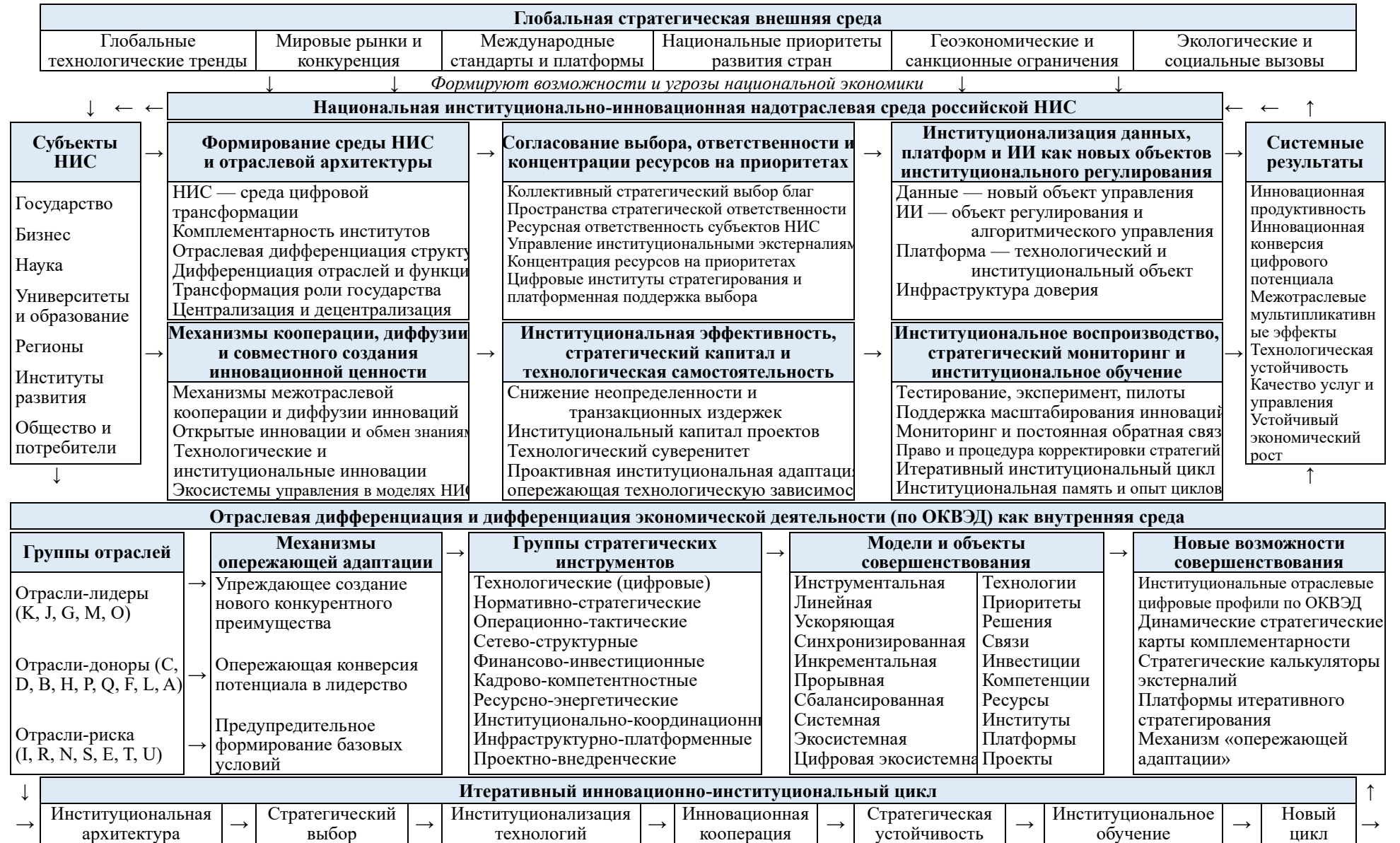


Рисунок 8 — Инновационно-институциональная архитектура управления цифровой трансформацией экономической деятельности (по ОКВЭД)

Источник: составлено автором

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило развить положения совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности, с учетом трендов отраслевой дифференциации и экономики инноваций, а также получить следующие ключевые результаты.

1. Цифровая трансформация экономической деятельности представляет собой стратегически управляемый инновационно-институциональный процесс и воспроизводственный механизм инновационного развития. В отличие от иных технологически ориентированных подходов цифровая трансформация раскрыта через способность институтов и цифровых решений преобразовывать инновационный потенциал в инновационный результат. Ориентация на инновационную диагностику обеспечила выявление новых стратегических возможностей и приоритетов цифрового развития.

2. Результативность цифровой трансформации экономической деятельности определяется включением цифровых решений в итерационный цикл стратегирования. В связи с этим уточнены концептуальные основы интегративного отраслевого стратегирования цифровой трансформации и искусственного интеллекта. Их сопряжение позволяет оценить стратегические инструменты по эффектам, в т. ч. через способность отрасли стратегически воспроизводить инновации. Предложенные уточнения носят проактивный характер, ориентирующий на измерение цифровой зрелости интегрированного отраслевого стратегирования и его итераций.

3. Обоснование стратегических направлений развития цифровой трансформации видов экономической деятельности (по ОКВЭД) требует сопряжения внешней и внутренней диагностики среды. Разработанная методика комплексного анализа позволила выявить возможности совершенствования стратегических инструментов инструментальными пакетами, адаптированными под отрасли-лидеры (К, J, G, М, О), отрасли-доноры как потенциальные лидеры (С, D, В, Н, Р, Q, F, L, А), отрасли-риска, т. е. инерционные отрасли (I, R, N, S, E, T, U).

4. Совершенствование стратегических инструментов взаимосвязано с подвижной системой выбора, учитывающей отраслевую позицию, жизненный цикл цифровых инноваций и смену моделей развития. Разработанная Концепция совершенствования объединила траектории инновационного развития цифровой трансформации на основе ее стратегирования, пространства выявленных стратегических возможностей и обоснованных стратегических приоритетов, в т. ч. институционального модифицированного механизма Кларка — Гровса, альтернативных моделей совершенствования инструментов и карты их отраслевой предпочтительности. Предложенная логика нелинейной миграции отраслей между моделями и их вертикальной стратегической миграции повышает роль механизма опережающей адаптации и комплементарных инструментальных пакетов.

5. Результативность цифровой трансформации определяется качеством передачи глобальных инновационных трендов через национальную инновационную систему к видам экономической деятельности. Предложенная трехуровневая инновационно-институциональная архитектура дополнена уточнением ретроспективного, актуального и проспективного горизонтов, системы стратегических инструментов и их сопряжением со стадиями жизненного цикла цифровых инноваций. НИС предложено интерпретировать как самостоятельное преобразующее пространство, обеспечивающее выбор, координацию и институционализацию новых стратегических возможностей.

Так, перспективным является стратегирование, в т. ч. совершенствование стратегических инструментов в направлении повышения качества их выбора и отраслевой адресности применения инструментальными пакетами, взаимной комплементарности и способности обеспечивать инновационный результат. Новыми перспективными разработками темы исследования видится анализ инструментальных пакетов с учетом цифровой зрелости отраслей (их стратегической миграции), продолжительности и вероятности успешного прохождения стадий жизненного цикла цифровых инноваций, в т. ч. цифровых платформ и пространств данных как институциональных инноваций, а также способности НИС к стратегически управляемому самообновлению.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В.Ломоносова по специальности и отрасли наук 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций):

1. Назаренко Т. С. Стратегические инструменты цифровой трансформации: от теоретической интеграции к концепции совершенствования // Искусственные общества. 2025. Т. 20. № 4. (Импакт-фактор 1,161 (РИНЦ); 2,06 п. л.; EDN: EIPKLU)

2. Назаренко Т. С. Инновационное развитие и цифровая трансформация государственного управления отраслями национальной экономики: стратегии, модели и инструменты // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 704–709. (Импакт-фактор 1,362 (РИНЦ); 1,03 п. л.; EDN: AWEWBO)

3. Назаренко Т. С. Совершенствование стратегических инструментов цифровой трансформации государственного управления отраслями национальной экономики: инновационная экономика // Экономика устойчивого развития. 2025. № 2 (62). С. 139–144. (Импакт-фактор 1,160 (РИНЦ); 0,84 п. л.; EDN: BQMWAG)

4. Назаренко Т. С. Стратегические направления цифровой трансформации организационно-управленческой деятельности университета // Экономика образования. 2023. № 6 (139). С. 73–86. (Импакт-фактор 1,161 (РИНЦ); 0,80 п. л.; EDN: NNKKJP)

5. Назаренко Т. С., Новикова И. В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 284–298. (Импакт-фактор 3,783 (РИНЦ); 0,78/1,56 п. л., вклад автора — 50,0%; EDN: OALOWY)

6. Назаренко Т. С. Стратегические ресурсы цифровой трансформации экономической деятельности и государственного управления в сфере благоустройства // Искусственные общества. 2023. Т. 18. № 2. (Импакт-фактор 1,161 (РИНЦ); 1,63 п. л.; EDN: NJJLO)

7. Назаренко Т. С. Общественные блага цифровой трансформации государственного управления и особенности применимости механизма Гровса-Кларка: стратегические аспекты // Искусственные общества. 2023. Т. 18. № 1. (Импакт-фактор 1,161 (РИНЦ); 1,51 п. л.; EDN: FEUPCZ)

Иные публикации:

8. Назаренко Т. С. Совершенствование стратегических инструментов цифровой трансформации экономической деятельности: монография / Т. С. Назаренко; под научной редакцией В. Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ Президентская академия в Санкт-Петербурге, 2026. – 368 с. – (Библиотека стратега). – ISBN 978-5-89781-917-1. (15,3 п. л.; EDN: FFLPYT).