

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-342](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342)

EDN: [GRDRJU](#)

УДК 369.032



Цифровые технологии в государственном управлении как драйвер устойчивости стратегического развития регионов

Е.В. Евлампиева

*Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина,
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В условиях глобальной трансформации мироустройства, усиления фрагментации международных связей и необходимости обеспечения региональной устойчивости цифровая трансформация государственного и муниципального управления приобретает стратегическое значение. Статья посвящена анализу взаимосвязи цифровых технологий и устойчивого развития регионов России. Проведено исследование влияния цифровой зрелости органов власти на достижение целей устойчивого развития по четырем направлениям: экономическому, социальному, экологическому и управленческому.

Выявлены нелинейный характер взаимосвязи между цифровой зрелостью и устойчивым развитием, а также региональная дифференциация в использовании цифровых инструментов. В результате сформулированы ключевые выводы о перспективах развития цифровизации государственного управления как индикатора уровня устойчивости регионального развития.

Цель исследования. Выявление механизмов влияния цифровых технологий на устойчивое развитие регионов и разработка управленческих рекомендаций по их эффективной интеграции в стратегические процессы государственного и муниципального управления.

Материалы и методы. Методологическая основа данного исследования включает в себя синтез теоретических подходов и структурно-функциональный анализ процессов цифровизации государственного управления в условиях стратегического развития. Также в основе достижения поставленных целей и формулирования обоснованных выводов взят системный подход, также применен анализ документов и сравнительный анализ кейсов регионов.

Результаты. В результате исследования определены ключевые барьеры эффективной интеграции цифровых технологий в процессы управления устойчивым развитием: дефицит квалифицированных кадров, фрагментарность цифровых решений, ограниченный доступ к цифровой инфраструктуре. Разработаны механизмы цифровизации в контексте формирования устойчивости регионов, выявлены проблемы и перспективы стратегического устойчивого регионального развития с учетом внедрения цифровых технологий. Полученные результаты могут быть использованы федеральными и региональными органами исполнительной власти для согласования стратегий социально-экономического развития и стратегий цифровой трансформации, а также для разработки программно-целевых методов управления устойчивым развитием регионов.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в анализе рейтингов цифровизации российских регионов, в разработке новых интегрированных цифровых платформ для мониторинга и верификации ESG-показателей регионов, показателей устойчивого развития, в формировании региональных центров компетенций по цифровой трансформации устойчивого развития, а также в изучении барьеров и драйверов формирования цифровой грамотности в контексте устойчивого развития для более точной оценки уровня цифровизации и устойчивости регионов.

Ключевые слова: цифровая трансформация; цифровая зрелость; устойчивое развитие региона; государственное управление; цифровые платформы; ESG-рейтинг; региональная политика

Для цитирования. Евлампиева, Е. В. (2026). Цифровые технологии в государственном управлении как драйвер устойчивости стратегического развития регионов. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 164–191. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342>

Digital technologies in public administration as a driver of sustainability of strategic development of regions

E.V. Evlampieva

Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract

Background. In the context of the global transformation of the world order, the issue of the increasing fragmentation of international relations, and the need to ensure regional sustainability, the digital transformation of public and municipal governance is acquiring strategic importance. In the theoretical part of the study the author analyzes the relationship between digital technologies and the sustainable development

of Russian regions. Based on a synthesis of theoretical approaches and empirical data, a study was conducted to examine the impact of government digital maturity on the achievement of sustainable development goals in four areas: economic, social, environmental, and governance.

The study showed the nonlinear nature of the relationship between digital maturity and sustainable development, as well as regional differentiation in the use of digital tools, was identified. Key conclusions were drawn regarding the prospects for the development of digitalization in public administration as an indicator of the level of regional sustainability.

Purpose. The purpose of the research is to identify the mechanisms by which digital technologies influence the sustainable development of regions and to develop management recommendations for their effective integration into strategic processes of state and municipal governance.

Materials and methods. The methodological basis of this study includes a synthesis of theoretical approaches and a structural and functional analysis of public administration digitalization processes in the context of strategic development. A systems approach, document analysis, and comparative analysis of regional cases were also used to achieve the stated goals and formulate substantiated conclusions.

Results. The study identified key barriers to the effective integration of digital technologies into sustainable development management processes: a shortage of qualified personnel, fragmented digital solutions, and limited access to digital infrastructure. Digitalization mechanisms were developed for fostering regional resilience, and challenges and prospects for strategic sustainable regional development, taking into account the implementation of digital technologies, were identified. The results can be used by federal and regional executive authorities to align socioeconomic development strategies with digital transformation strategies, as well as to develop program-based methods for managing regional sustainable development.

Prospects for further research include analyzing digitalization ratings of Russian regions, developing new integrated digital platforms for monitoring and verifying regional ESG indicators and sustainable development indicators, establishing regional competence centers for digital transformation of sustainable development, and studying barriers and drivers for developing digital literacy in the context of sustainable development to more accurately assess the level of digitalization and regional resilience.

Keywords: digital transformation; digital maturity; sustainable regional development; public administration; digital platforms; ESG rating; regional policy

For citation. Evlampieva, E. V. (2026). Digital technologies in public administration as a driver of sustainability of strategic development of regions. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 164–191. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342>

Введение

Современный этап развития государственного управления характеризуется трансформацией глобального мироустройства, усилением фрагментации международных связей и необходимостью обеспечения региональной устойчивости в условиях внешних ограничений [38]. В этих условиях цифровая трансформация приобретает статус не просто инструмента модернизации государственного управления, но и стратегического фактора обеспечения устойчивого развития регионов [18]. Цифровые технологии становятся ключевым драйвером достижения целей устойчивого развития (ЦУР), закрепленных в национальных приоритетах развития Российской Федерации до 2030 года [44]. Использование цифрового потенциала оказывает существенное, но нелинейное влияние на показатели устойчивого развития регионов, при этом глубина и направленность этого влияния определяются не только характером и числом внедрения цифровых решений, но и их интеграцией в существующие социально-экономические системы регионов, а также отраслевой специализацией территорий. Тем не менее, наблюдается дисбаланс между разработкой стратегий цифровой трансформации и их интеграцией в программы устойчивого развития на региональном уровне [19], что подтверждает актуальность исследования.

Материалы и методы исследования включают теоретический подход, а также применение структурно-функционального метода. Системный и сравнительный анализ кейсов регионов обеспечили достижение запланированных исследовательских результатов и формирование аргументированных заключений. Исследование опирается на теоретические основы устойчивого развития социально-экономических систем регионов, а также на анализ существующих методик оценки их устойчивости и перспектив дальнейшего функционирования в современных условиях.

Результаты и обсуждение

Теоретические основы взаимосвязи цифровой трансформации и устойчивого развития регионов

Концепция устойчивости, сформулированная Международной комиссией по окружающей среде и развитию (МКОСР) в 1987 году в докладе «Наше общее будущее», определяет устойчивое развитие как «такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [29]. В современной интерпретации устойчивое развитие региона представляет собой многомерный процесс, обеспечивающий

сбалансированное развитие трех ключевых компонентов: экономического, социального и экологического, с дополнением управленческой составляющей в рамках подхода ESG (Environmental, Social, Governance) [52].

Теоретические основы устойчивого развития российских регионов заложены в трудах таких исследователей, как А.Г. Гранберг [30, 42], А.И. Таркин [24] и В.Н. Лаженцев [14], Г.В. Двас, Ю.И. Бушенева [8], А.В. Бабкин, Г.С. Мерзликина [3], Е.Д. Макаренко, А.С. Недомовная, Э.К. Журавлева [20], М.Ю. Маковецкий, С.В. Ситова [21] и др. В то же время, работы отечественных ученых, таких как Н.А. Кравченко, С.А. Кузнецова, А.И. Иванова [13], А.Г. Санина, В.А. Хомякова, А.Г. Атаева [38], Е.А. Лясковская, К.М. Григорьева [18, 19] и др. посвящены факторам становления цифровой экономики регионов. В исследованиях Е.В. Дробота, И.Н. Макарова, М. Ю. Евсина, Р. А. Зирояна [9], Д.Л. Напольских, Н.И. Ларионовой, В.Д. Колчина [25] и др. проводится анализ цифровой трансформации региональных экономических систем, а также в работах Н.А. Солопова, Ж.В. Селезнева [40], Е.В. Ворониной, Е.В. Ушаковой, Е.В. Фугалевич [7], Д.В. Широченко [50] и др. исследуется воздействие цифровизации на устойчивое развитие территорий.

В целом, большинство исследований демонстрируют растущий интерес к проблематике взаимосвязи цифровизации и регионального устойчивого развития.

Несмотря на существующий объем публикаций, комплексные исследования, которые бы интегрировали концепцию цифровизации с принципами устойчивого регионального развития, характеризуются фрагментарностью. Существует потребность в углубленной проработке вопросов, касающихся идентификации механизмов влияния цифровизации на многоаспектную устойчивость регионов, разработки подходов для оценки степени зрелости региональных цифровых систем, а также создание эффективных инструментов региональной политики для их формирования, учитывающих специфику различных типов территорий.

Согласно исследованию Е.А. Лясковской и К.М. Григорьевой, можно выделить два подхода к пониманию устойчивого развития региона [18; 19]. Первый подход - равновесный (сбалансированный), согласно которому устойчивое развитие рассматривается как достижение баланса между компонентами (экономической, социальной, экологической и управленческой) в определенный момент времени. Критерием устойчивости выступает сбалансированность показателей по всем компонентам [18; 19].

Второй подход - адаптивный (неравновесный подход), определяющий устойчивость как способность региональной системы противостоять внешним

и внутренним шокам, адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после неблагоприятных воздействий. Критерием устойчивости выступает траектория развития за период времени и адаптационные способности системы [18; 19].

Устойчивое развитие региональных экономических систем можно охарактеризовать как непрерывный процесс перехода от одного стабильного состояния к другому. Эти состояния определяются совокупностью внутренних и внешних факторов, актуальных для конкретного момента времени, что позволяет анализировать их в статическом срезе [38]. В современном понимании, концепция «устойчивого развития региона» подразумевает сбалансированное развитие, интегрирующее экономические, экологические, управленческие и социальные аспекты [14; 19].

Концепция устойчивого развития выступила в качестве методологической базы, на которой был построен и развит подход ESG (Environmental, Social, Governance) [3; 52]. ESG-фреймворк осуществляет операционализацию принципов устойчивости, предлагая инструментарий для их имплементации в корпоративном секторе и сфере государственного администрирования, сфокусированный на экологических, социальных и управленческих измерениях [15; 30]. Российским аналогом комплексной оценки субъектов Российской Федерации стал рейтинг ЭКГ-регион (Экология, Кадры, Государство), определяющий уровень их устойчивого развития, социальной и экологической ответственности [3; 21]. ЭКГ-регион призван обеспечить субъектам федерации инструментарий для упреждающего обнаружения проблемных областей и определения приоритетных направлений в рамках стратегии устойчивого развития. При этом значительное влияние на развитие регионов оказывает цифровизация экономической, экологической и социальной сфер, и наличие временного лага между внедрением цифровых технологий и получением эффекта от них требует разработки новых методов для оценки такого влияния [10].

Цифровая трансформация как феномен современного этапа социально-экономического развития базируется на концепции цифровой экономики, сформированной в 1990-е годы Николасом Негропonte в работе «Being Digital» («Цифровое существование») [51]. В 2000-е годы концепция цифровой экономики трансформировалась в понимание экономики, основанной на цифровых технологиях, где данные и технологии становятся ключевыми факторами производства [7; 20].

В Российской Федерации, процесс цифровизации государственного и муниципального управления выступает в качестве одного из фундаментальных драйверов модернизации региональных социально-экономиче-

ских систем. Реализация Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [28] определяет стратегические направления цифровой трансформации государственного управления до 2030 года, включая имплементацию электронного документооборота и платформенных решений на всех уровнях исполнительной власти [46].

Цифровая трансформация, в свою очередь, представляет собой не просто внедрение информационных технологий, а фундаментальный процесс изменения методов функционирования институтов жизнедеятельности граждан, бизнеса и органов власти. Если цифровизация - это процесс внедрения сквозных цифровых технологий, то цифровая трансформация - это качественный скачок, приводящий к возникновению новых моделей взаимодействия и создания ценности [12].

Связь между цифровизацией, цифровой трансформацией и устойчивым развитием очевидна. Цифровые технологии предоставляют мощный инструментарий для реализации целей устойчивого развития сквозь призму функционирования ESG - принципов [3, 9]. Таким образом, проявляется взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов через экономический, социальный, экологический и социальный аспекты (Рис. 1).

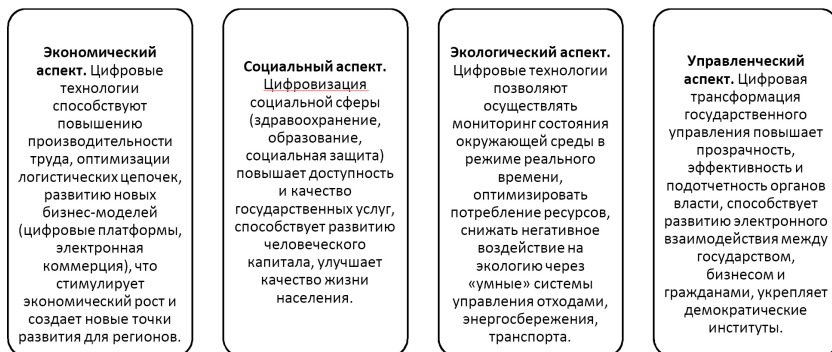


Рис. 1. Взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов, составлено автором на основе [3, 8, 29, 52].

Fig. 1. The relationship between digital transformation and sustainable regional development, compiled by the author based on [3, 8, 29, 52].

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемым элементом обеспечения устойчивого развития регионов, выступая одновременно как инструмент достижения целей устойчивого развития и как фактор, определяющий устойчивость самой системы управления в условиях внешних вызовов.

Экономическая устойчивость достигается за счет снижения транзакционных издержек, повышения производительности труда и стимулирования инноваций. Исследования показывают прямую зависимость между уровнем цифровой зрелости региона и валовым региональным продуктом на душу населения [9; 50].

Социальная устойчивость обеспечивается через повышение качества и доступности государственных услуг, развитие человеческого капитала и сокращение социального неравенства. Цифровые платформы для развития компетенций помогают подготовке квалифицированных кадров, необходимых для устойчивого развития регионов [1].

Экологическая устойчивость поддерживается благодаря оптимизации использования ресурсов (энергии, воды), развитию «умных» сетей и мониторингу состояния окружающей среды в реальном времени [19; 25].

В современных исследованиях все более популярным в контексте влияния цифровизации на устойчивость и стратегическое развитие регионов становится понятие «драйвер устойчивого развития» социально-экономических систем [2], которое трактуется как ключевой фактор, механизм или ресурс, который инициирует, ускоряет и направляет процессы достижения целей устойчивого развития территории в контексте цифровизации [2].

Управленческая устойчивость укрепляется за счет повышения прозрачности, открытости данных и вовлечения граждан в процессы принятия решений. Концепция «государства как платформы» обеспечивает межведомственную цифровизацию, оптимизацию бюрократических процессов и снижение коррупции [23] (Таблица 1).

Таблица 1.

Формирование цифровых драйверов в условиях устойчивого развития**Table 1. The Development of Digital Drivers in the Context of Sustainable Development**

Составляющие устойчивого развития	Цифровые драйверы	Ожидаемый эффект
Экономический	Электронные государственные услуги, цифровые инвестиционные порталы	Рост инвестиционной привлекательности, снижение административных барьеров, развитие предпринимательства
Социальный	Онлайн-образование и здравоохранение, цифровые сервисы социальной поддержки, платформы обратной связи	Повышение качества жизни, доступность услуг для всех групп населения, усиление социальной справедливости

Экологический	«Умные» сети энергоснабжения и ЖКХ, системы мониторинга окружающей среды, IoT-датчики	Снижение углеродного следа, рациональное использование ресурсов, предотвращение экологических рисков
Управленческий	Открытые данные, электронный документооборот, аналитика больших данных	Повышение прозрачности и подотчетности власти, принятие решений на основе данных, борьба с коррупцией

Составлено по: [7, 12, 23, 50].

Compiled from: [7, 12, 23, 50].

Таким образом, взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов - это комплекс взаимосвязанных цифровых инфраструктур, сервисов, компаний и государственных органов, формирующий новую модель устойчивого регионального развития.

Механизмы влияния цифровизации на стратегическое развитие региональной экономики

Цифровизация представляет собой сложную, многоуровневую инфраструктуру, которая служит фундаментом для достижения стратегических целей устойчивого регионального развития. Она выступает не просто набором IT-решений, а комплексной средой, обеспечивающей взаимодействие между различными сферами: управлением, экономикой, социальной политикой и охраной окружающей среды. Интегративная функция является ключевой: система объединяет данные, сервисы и процессы на всех уровнях - от федерального до муниципального, позволяя перейти от разрозненных информационных систем к единому информационному пространству. Цифровизация государственного и муниципального управления (ГМУ) оказывает комплексное и многоуровневое влияние на региональную экономику. Этот процесс можно представить в виде структуры механизмов, где технологические изменения на уровне управления транслируются в макроэкономические и социальные результаты (Рисунок 2).

Первый механизм - снижение транзакционных издержек. Переход на электронный документооборот, предоставление дистанционно государственных услуг и автоматизация межведомственного взаимодействия кардинально сокращают время и затраты как для бизнеса, так и для граждан. Это высвобождает ресурсы, ускоряет инвестиционные и предпринимательские циклы и напрямую способствует росту производительности. Например, сокращение сроков получения разрешений на строительство или

регистрации юридического лица делает регион более привлекательным для инвесторов [35].

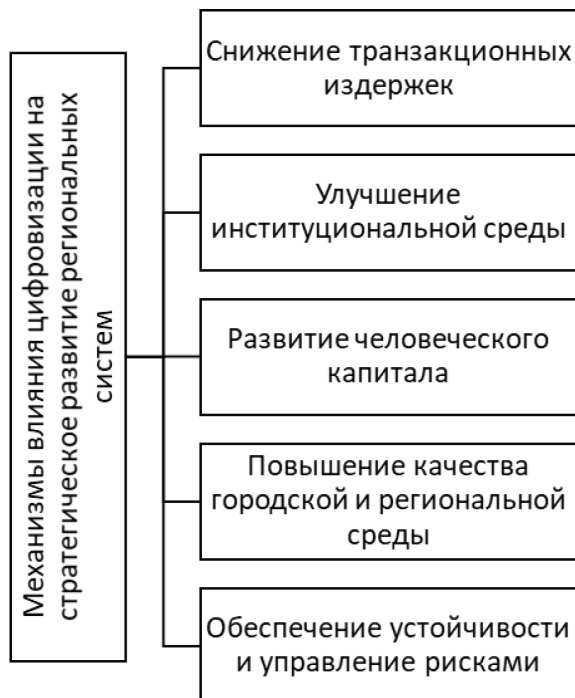


Рис. 2. Механизмы влияния цифровизации на стратегическое развитие региональных систем, составлено автором на основе [3, 23, 27]

Fig. 2. Mechanisms through which digitalization influences the strategic development of regional systems, compiled by the author based on [3, 23, 27]

Второй механизм - улучшение институциональной среды. Цифровые технологии повышают прозрачность и предсказуемость регулирования. Публичные реестры, цифровые регуляторные песочницы [22; 33] и системы мониторинга контрольно-надзорной деятельности снижают пространство для коррупции и усиливают доверие к институтам власти [6]. Это создает благоприятный климат для оптимальной конкуренции и долгосрочных инвестиций.

Третий механизм - развитие человеческого капитала. Цифровизация открывает беспрецедентный доступ к знаниям и образовательным ресурсам. Цифровые платформы для профессиональной переподготовки и сер-

висы по поиску работы позволяют населению быстрее адаптироваться к меняющимся требованиям рынка труда, особенно в условиях появления новых, цифровых профессий [47, 49]. Это повышает общий инновационный потенциал региона.

Четвертый механизм - повышение качества городской и региональной среды. Концепция «умного города» является ярким примером применения цифровых технологий для решения повседневных проблем жителей [11]. Главная цель «умного города» создание безопасной, экологичной и комфортной среды за счет внедрения цифровых решений, таких как «умные» ЖКХ, транспорт, освещение и системы мониторинга, влияющие на качество жизни населения [34].

Таблица 2.

Влияние цифровизации на стратегическое развитие региональных систем

Table 2. The Impact of Digitalization on the Strategic Development of Regional Systems

Фактор влияния	Ключевые элементы цифровизации ГМУ	Ожидаемый эффект для региональной экономики
Снижение транзакционных издержек	Электронные государственные услуги, межведомственный документооборот, онлайн-разрешения	Сокращение времени и затрат бизнеса, ускорение инвестиционных циклов, рост производительности
Улучшение институциональной среды	Публичные реестры, цифровые регуляторные песочницы, системы мониторинга	Повышение прозрачности, снижение коррупции, рост доверия к власти
Развитие человеческого капитала	Онлайн-образование, цифровые сервисы занятости, программы повышения компетенций	Рост квалификации населения, адаптация к новым профессиям, повышение инновационного потенциала
Повышение качества городской среды	«Умный город», системы «Безопасный город», умный транспорт и ЖКХ	Привлечение населения и бизнеса, улучшение качества жизни, снижение издержек инфраструктуры
Устойчивость и управление рисками	Ситуационные центры, мониторинг в реальном времени, аналитика больших данных	Повышение устойчивости к кризисам, своевременное принятие решений

Составлено по: [23, 24, 27, 40]

Compiled from: [23, 24, 27, 40]

Пятый механизм - обеспечение устойчивости и управление рисками. В условиях нестабильности и внешних шоков (геополитических, экономиче-

ских, природных) цифровые технологии становятся важнейшим инструментом для обеспечения устойчивости. Ситуационные центры, системы мониторинга в реальном времени и аналитика больших данных позволяют принимать более точные и своевременные управленческие решения, минимизируя последствия кризисов [39].

Можно систематизировать основные составляющие механизмов и ожидаемые результаты влияния цифровизации на стратегическое развитие региональных систем (Таблица 2).

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что такой набор механизмов является не просто перечислением технологических решений, а комплексной интегрированной платформой, выступающей мощным драйвером устойчивого регионального развития. Такие механизмы служат фундаментом для повышения эффективности государственного управления, обеспечивает инструменты для реализации ESG-принципов и становится основой для трансформации государственных и муниципальных услуг [36]. Важным выводом исследования является необходимость перехода от простой автоматизации административных процессов к созданию интеллектуальных систем, способных к прогнозированию и проактивному управлению на основе данных.

Региональные особенности цифровой трансформации: проблемы и перспективы

Анализ конкретных российских региональных кейсов позволяет оценить применимость и воспроизводимость цифровой трансформации в условиях устойчивого регионального развития, также можно выделить несколько ключевых аспектов, характерных для разных типов территорий. Субъекты Российской Федерации сталкиваются с необходимостью диверсификации экономики и одновременно с серьезными экологическими вызовами, связанными с добычей полезных ископаемых, развитием сельского хозяйства, в целом развитием региональных экономических систем. Воспроизводимость цифровизации зависит от готовности региона инвестировать в цифровую инфраструктуру и создавать благоприятные условия для развития малого и среднего предпринимательства в сфере цифровых услуг. Опыт регионов-лидеров позволяет выявить ключевые условия для успешной цифровой трансформации и ее положительного влияния на устойчивое развитие.

Москва стабильно занимает первые места в рейтингах цифровизации. Городская платформа mos.ru объединяет более 420 цифровых сервисов,

охватывающих все сферы жизни горожан [31]. Высокий уровень цифровизации напрямую связан с ростом инвестиционной привлекательности столицы, концентрацией высокотехнологичных компаний и развитием кластеров цифровой экономики. Цифровые решения в транспортной сфере (например, система управления светофорами на основе данных с камер) значительно улучшили транспортную ситуацию в городе [48].

Республика Татарстан на протяжении многих лет является одним из лидеров по развитию электронного правительства [37; 45]. Ключевым фактором успеха здесь стала системная работа по созданию единой цифровой экосистемы, объединяющей власть, бизнес и научные учреждения. В республике активно развивается IT-кластер, что способствует не только созданию высококвалифицированных рабочих мест, но и привлечению молодежи [26]. Цифровизация управления и экономики напрямую отражается на ключевых показателях регионального развития.

Белгородская область демонстрирует, как цифровая трансформация может быть успешно реализована и в регионах, не являющихся крупными мегаполисами. Область входит в число лидеров по внедрению решений «умного города» [5]. Здесь реализуется комплексная стратегия, включающая развитие интеллектуальной транспортной системы, внедрение систем «умной энергетики» и цифровых сервисов ЖКХ, а также создание цифровых двойников жилых домов [4; 5]. Практические результаты включают сокращение издержек коммунальной инфраструктуры, повышение качества городской среды и формирование имиджа «умного региона», что усиливает его конкурентоспособность.

Ленинградская область уверенно утверждает статус одного из ключевых драйверов технологического прогресса в Российской Федерации. Регион демонстрирует высокие темпы интеграции цифровых технологий в управление, занимая лидирующие позиции в федеральных рейтингах 2024-2025 годов [17]. Цифровизация здесь перестала быть самоцелью и превратилась в фундаментальный инструмент реализации Стратегии социально-экономического развития до 2030 года с перспективой до 2036 года [43].

По итогам 2025 года Ленинградская область заняла 4-е место в федеральном рейтинге цифровой трансформации, подтвердив статус лидера в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) [15; 41]. В 2025 году приоритетными направлениями стали активное внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для оптимизации государственного управления, а также создание единой сети передачи данных для медицинских организаций [16; 41; 43].

Несмотря на очевидные успехи, можно выделить ряд зон роста. Ключевым вызовом остается необходимость более глубокого анализа «отложенных эффектов» цифровизации на долгосрочную устойчивость региона [16; 41]. Кроме того, сохраняются барьеры в интеграции ИТ-решений на муниципальном уровне, где разрыв в цифровых компетенциях и инфраструктуре может замедлять общую трансформацию [47]. В целом, Ленинградская область демонстрирует сбалансированный подход, где технологический прогресс служит инструментом повышения качества жизни и сохранения окружающей среды. Укрепление позиций в рейтингах цифровой трансформации и высокие показатели цифровой зрелости создают прочную базу для реализации дальнейших планов до 2036 года [43]. Преодоление муниципальных барьеров и оценка долгосрочных эффектов станут следующими шагами на пути к полной гармонизации цифрового и устойчивого развития.

Таким образом, общий вывод из приведенных кейсов регионов заключается в том, что цифровизация дает максимальный эффект там, где она не является самоцелью, а органично встроена в общую стратегию социально-экономического развития региона и подкреплена соответствующими инвестициями и управленческими реформами.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации на региональном уровне сталкивается с рядом серьезных проблем, оказывающих влияние на развитие всех сфер деятельности регионов (Таблица 3).

Таблица 3.

Основные проблемы цифровизации на региональном уровне

Table 3. Key Challenges of Digitalization at the Regional Level

Проблема	Описание	Последствия
Недостаточная адаптация к региональной специфике	Федеральные стратегии не учитывают региональную специфику (экономика, кадры, инфраструктура).	Неэффективность внедряемых решений, потеря ресурсов.
Декларативность целей	Отсутствие четких, измеримых показателей и понимания долгосрочных эффектов.	Стратегии носят формальный характер, не влияют на практику.
Цифровое неравенство	Разрыв в доступе и навыках использования технологий между разными группами населения.	Усиление социального неравенства, маргинализация части граждан.
Дефицит компетенций	Нехватка квалифицированных кадров в органах власти и бизнесе.	Невозможность эффективного использования цифровых инструментов.

Составлено по: [8, 9, 35, 44]

Compiled from: [8, 9, 35, 44]

Таким образом, на основе анализа проблемных зон региональной цифровизации выделяется недостаточная адаптация к региональной специфике. Федеральные стратегии и программы зачастую разрабатываются без учета значительных различий между субъектами РФ в уровне экономического развития, кадровом потенциале и степени цифрового неравенства населения. Это приводит к тому, что универсальные решения оказываются неэффективными или даже контрпродуктивными в конкретных региональных условиях.

Также возникает проблема декларативного характера целеполагания установок развития регионов, связанная с отсутствием четких, измеримых критериев их оценки и понимания долгосрочных социально-экономических эффектов, что превращает стратегии в формальные документы, не влияющие на реальную практику управления.

Несомненным препятствием успешного и быстрого развития цифровизации в рамках устойчивости регионов становится цифровое неравенство. Разрыв в доступе к цифровым технологиям и навыкам их использования существует не только между регионами, но и внутри них. Значительная часть населения, особенно пожилые люди и жители удаленных территорий имеют ограниченный доступ к информационным технологиям. При этом возникает еще одна проблема внедрения цифровых технологий - это дефицит цифровых компетенций. Даже самые передовые технологии бесполезны без квалифицированных кадров. Острая нехватка специалистов, способных не только внедрять, но и эффективно использовать цифровые инструменты для решения управленческих задач, является одной из главных преград на пути к цифровой зрелости.

Тем не менее, на основе проведенного исследования можно сформулировать перспективы развития роли цифровизации в устойчивом развитии регионов. Несомненно, важным направлением развития может стать именно интеграция цифровизации в стратегическое планирование как системная составляющая. Цифровизация перестанет быть отдельной отраслевой программой и станет сквозным элементом всех региональных стратегий: от экономики до экологии и социальной политики. Успешные регионы (Москва, Татарстан, Белгородская и Ленинградская области) демонстрируют, что максимальный эффект достигается тогда, когда цифровые решения органично встроены в долгосрочные цели устойчивого развития, а не реализуются ради технологий самих по себе.

Переход от «цифровых сервисов» к новому направлению «цифровых экосистем» [32; 49] станет еще одним важным направлением устойчивого

стратегического развития регионов [32]. Будущее за созданием целостных цифровых экосистем, объединяющих власть, бизнес, науку, граждан и инфраструктуру. Такие экосистемы будут обеспечивать не просто автоматизацию процессов, а генерацию новых форм взаимодействия, инноваций и устойчивых цепочек создания информационной ценности (как это уже происходит в Татарстане и Москве).

Также в перспективе целевые установки регионов на усиление ESG-ориентированности цифровых решений. Цифровизация будет все активнее использоваться как инструмент достижения целей ESG - подхода (в сфере экологии, социальной сферы, управления и экономики). Ленинградская область уже задает этот тренд, связывая цифровую трансформацию с нацпроектами «Экологическое благополучие», «Кадры», «Семья» [27].

В связи с такой тенденцией в ближайшей перспективе децентрализация и адаптация к региональной специфике будет все больше усиливаться, возрастет спрос на локализованные модели цифровой трансформации, учитывающие тип региона (индустриальный, аграрный, удаленный, научный и др.). Это потребует отказа от универсальных федеральных шаблонов в пользу гибких, модульных решений, адаптированных под экономический профиль, демографическую структуру и уровень цифровой зрелости конкретной территории.

Ключевым направлением может стать не только развитие технологий, но и инвестиции в цифровую грамотность населения и госслужащих, тем самым сможет способствовать преодолению цифрового неравенства. Развитие программ повышения компетенций, особенно на муниципальном уровне и в сельской местности, дающие возможность избежать маргинализации уязвимых групп и обеспечить инклюзивность цифровой трансформации.

Искусственный интеллект и аналитика больших данных (Big Data) в перспективе станут стандартом в управлении территориями: от прогнозирования социальных рисков до оптимизации бюджетных расходов и управления городской инфраструктурой. Ленинградская область уже делает первые шаги в этом направлении, используя искусственный интеллект (ИИ) в медицине и государственном управлении.

Таким образом, перспектива цифровизации в контексте устойчивого развития регионов заключается не в технологическом прогрессе ради него самого, а в ее превращении в стратегический, человекоориентированный и экологически ответственный инструмент, способный обеспечить сбалансированное, инклюзивное и устойчивое развитие всех типов территорий России.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что цифровизация государственного и муниципального управления перестала быть вспомогательным направлением информатизации и превратилась в стратегический фактор модернизации региональной экономики. Ее влияние на устойчивое развитие многогранно и реализуется через комплекс институциональных и инфраструктурных каналов: снижение транзакционных издержек, рост прозрачности, улучшение инвестиционного климата, развитие человеческого капитала и повышение качества городской среды.

Однако этот эффект не является автоматическим. Он носит условный характер и напрямую зависит от качества регионального управления, готовности кадров, состояния инфраструктуры и, главное, от способности интегрировать цифровые решения в стратегические документы и повседневную управленческую практику. Примеры лидеров - Москвы, Татарстана, Белгородской области, Ленинградской области наглядно демонстрируют, что успех достигается там, где цифровизация рассматривается не как отдельная отраслевая программа, а как сквозной приоритет всей стратегии развития, направленной на повышение качества жизни населения.

В исследовании выделены ключевые механизмы, через которые цифровизация государственного и муниципального управления транслируется в макроэкономические и социальные результаты. Эти механизмы охватывают экономический, социальный, экологический и управленческий аспекты (ESG-подход). Выделенные в исследовании механизмы: снижение транзакционных издержек, улучшение институциональной среды, развитие человеческого капитала, повышение качества городской и региональной среды и обеспечение устойчивости и управление рисками - демонстрируют нелинейный характер влияния цифровизации. Эффект зависит не только от числа внедренных решений, но и от их интеграции в социально-экономические системы региона, отраслевой специализации и качества регионального управления.

На основе выявленных проблем (цифровое неравенство, дефицит компетенций, фрагментарность решений) и перспектив, сформулированы рекомендации для федеральных и региональных органов власти. Несомненно, важным становится интеграция цифровизации в стратегическое планирование, где она должна стать сквозным элементом всех региональных стратегий (от экономики до экологии и социальной политики). При этом становится актуальным переход от простой автоматизации процессов к созданию целостных цифровых экосистем, объединяющих власть, биз-

нес, науку, граждан и инфраструктуру, также использование цифровизации как инструмента достижения целей устойчивого развития (экология, социальная сфера, управление). Все это должно сопровождаться инвестициями в цифровую грамотность и компетенции госслужащих (особенно на муниципальном уровне) и населения, что необходимо для преодоления «цифрового неравенства» и обеспечения инклюзивности трансформации, решения проблем дефицита квалифицированных кадров и ограниченного доступа к цифровой инфраструктуре.

Успешная реализация данных рекомендаций позволит превратить цифровизацию из вспомогательного инструмента в стратегический фактор модернизации региональной экономики, обеспечивающий сбалансированное и устойчивое развитие территорий.

В перспективе цифровизация будет способствовать формированию нового типа региональной экономики, основанной на данных, инновациях и высоком качестве институтов. Для этого необходимо преодолеть существующие барьеры, в первую очередь - «цифровое неравенство» и дефицит компетенций, а также перейти от фрагментарных проектов к созданию целостных, интегрированных цифровых экосистем. Только такой системный подход позволит реализовать весь потенциал цифровой трансформации для достижения устойчивого и сбалансированного развития российских регионов.

Список литературы

1. Аврамчикова, Н. Т., & Рукоусев, А. О. (2022). Цифровая трансформация экономики на региональном уровне: стратегия и специфика. *E-Management*, 5(4), с. 64–71. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-64-71>. EDN: <https://elibrary.ru/CFTDWZ>
2. Архипова, Т. В., & Сидоренко, М. Г. (2022). Драйверы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации: региональный аспект. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, (7), с. 189–195. <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>. EDN: <https://elibrary.ru/CFJGOB>
3. Бабкин, А. В., & Мерзликина, Г. С. (2025). Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки. *Экономика и управление*, 31(7), с. 834–853. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853>. EDN: <https://elibrary.ru/UYASWL>
4. Белгород и Старый Оскол – в числе лидеров всероссийского рейтинга Минстроя РФ «IQ городов» по итогам 2022 года. [Электронный ресурс]. <https://belregion.ru/press/news/index.php?ID=104847> (дата обращения: 20.02.2026).

5. Беспилотники и умный город. Как в Белгороде развивается цифровизация. [Электронный ресурс]. <https://www.belpressa.ru/type/articles/59985.html> (дата обращения: 23.02.2026).
6. Бурмакин, В. М. (2022). Коррупционные процессы: диагностика и минимизация в условиях цифровизации экономики. *Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева*, 1(3), с. 118–128. https://doi.org/10.51965/20767919_2022_1_3_118. EDN: <https://elibrary.ru/TDTHEJ>
7. Воронина, Е. В., Ушакова, Е. В., & Фугалевич, Е. В. (2022). Цифровая трансформация деятельности органов власти региона как форма смягчения кризиса. *Креативная экономика*, (1), с. 261–280. <https://doi.org/10.18334/ce.16.1.114146>. EDN: <https://elibrary.ru/VEXVPW>
8. Двас, Г. В., & Бушенева, Ю. И. (2024). *Цели и стратегии развития российских регионов в современных условиях: монография*. Санкт-Петербург: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 200 с. ISBN: 978-5-8290-2188-7. EDN: <https://elibrary.ru/BLKBRD>
9. Дробот, Е. В., Макаров, И. Н., Евсин, М. Ю., & Зироян, Р. А. (2025). Потенциальные возможности и вызовы цифровой экономики для устойчивого развития общества. *Экономика, предпринимательство и право*, 15(8), с. 5359–5384. <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123676>. EDN: <https://elibrary.ru/YFFZFL>
10. Евлампиева, Е. В. (2025). Стратегическое планирование как феномен в контексте пространственного развития Российской Федерации. *Бизнес. Образование. Право*, 1(70), с. 123–128. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1234>. EDN: <https://elibrary.ru/NMWWZM>
11. Индекс «IQ городов». Умный город. [Электронный ресурс]. <https://russiasmartcity.ru/индекс-iq-городов/> (дата обращения: 22.02.2026).
12. Ким, О. Л., Евлампиева, Е. В., Татарникова, М. А., Сысова, Е. Л., & Очирова, Т. Б. (2025). Цифровизация государственного и муниципального управления как фактор устойчивого развития Российской Федерации. *Экономическое развитие России*, 32(11), с. 200–205. EDN: <https://elibrary.ru/GZNTIM>
13. Кравченко, Н. А., Кузнецова, С. А., & Иванова, А. И. (2017). Факторы, результаты и перспективы развития цифровой экономики на региональном уровне. *Мир экономики и управления*, 17(4), с. 168–178. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>. EDN: <https://elibrary.ru/YOCBEF>
14. Лаженцев, В. Н. (2018). Социально-экономическое пространство и территориальное развитие Севера и Арктики России. *Экономика региона*, 14(2), с. 353–365. <https://doi.org/10.17059/2018-2-2>. EDN: <https://elibrary.ru/XYCGYN>
15. Ленобласть вошла в пятёрку регионов — лидеров цифровой трансформации. [Электронный ресурс]. <https://национальныепроекты.рф/news/lenoblast-voshla-pyaterku-regionov-liderov-tsifrovoy-transformatsii/> (дата обращения: 20.02.2026).

16. Ленобласть вышла на 4-е место федерального рейтинга цифровой трансформации. [Электронный ресурс]. <https://lentv24.ru/lenoblast-vysla-na-4-mesto-federalnogo-reitinga-cifrovoy-transformacii.htm> (дата обращения: 21.02.2026).
17. Ленобласть получила награду за вклад в цифровое развитие страны. Комитет цифрового развития Ленинградской области. [Электронный ресурс]. <https://ksi.lenobl.ru/ru/about/news/88811/> (дата обращения: 20.02.2026).
18. Лясковская, Е. А., & Григорьева, К. М. (2025). Анализ и оценка устойчивого развития региона в цифровой среде. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(3), с. 15–39. <https://doi.org/10.14529/em250302>. EDN: <https://elibrary.ru/UUJROC>
19. Лясковская, Е. А., & Григорьева, К. М. (2025). Оценка устойчивого развития региона в цифровой среде: цифровые инструменты в стратегиях, программах и проектах развития. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(1), с. 32–48. <https://doi.org/10.14529/em250103>. EDN: <https://elibrary.ru/HQJWJT>
20. Макаренко, Е. Д., Недомовная, А. С., & Журавлёва, Э. К. (2021). Концепция рационального природопользования. *«Экономика и социум»*, 2(81), ч. 2, с. 11–14. EDN: <https://elibrary.ru/DOCLSY>
21. Маковецкий, М. Ю., & Ситова, С. В. (2022). Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития. *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление*, 2(41), с. 81–88. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88>. EDN: <https://elibrary.ru/NMQZMR>
22. Минэк обновит условия для цифровых песочниц. [Электронный ресурс]. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_\(песочницы\)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_(песочницы)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России) (дата обращения: 20.02.2026).
23. Мирошниченко, М. А., Городничая, Д. И., & Хейшхо, М. Ю. (2023). Государство как платформа: к чему идёт цифровая трансформация госуправления. *Вестник Академии знаний*, 2(55), с. 450–458. EDN: <https://elibrary.ru/YTMWYQ>
24. *Моделирование устойчивого развития как условие повышения экономической безопасности территории* / под ред. А. И. Татаркина. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 1999. 277 с.
25. Напольских, Д. Л., Ларионова, Н. И., & Колчин, В. Д. (2025). Цифровая трансформация системы государственного управления в контексте задач кластеризации экономики российских регионов. *Общество: политика, экономика, право*, (4), с. 94–101. <https://doi.org/10.24158/pep.2025.4.12>. EDN: <https://elibrary.ru/QZBYIZ>
26. Наука в России как стратегический приоритет: передовые регионы России делают ставку на будущие технологии. [Электронный ресурс]. <https://roscongress.org/materials/nauka-v-rossii-kak-strategicheskiy-prioritet-peredovye-regiony-rossii->

- delayut-stavku-na-budushchie-t/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 20.02.2026).
27. Национальные проекты России. [Электронный ресурс]. <https://национальные-проекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения: 20.02.2026).
28. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Правительство России. [Электронный ресурс]. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 20.02.2026).
29. *Наше общее будущее: доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития (МКОСР)*. 1987. [Электронный ресурс]. <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).
30. Незамова, О. А., Шапорова, З. Е., & Оленцова, Ю. А. (2023). Переход к концепции устойчивого развития территорий. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 12(3–44), с. 66–71. https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_03_15. EDN: <https://elibrary.ru/JQFSBX>
31. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. [Электронный ресурс]. <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 18.02.2026).
32. Перфильев, И. В., & Балашова, Е. С. (2025). Сущность и основные характеристики цифровой экосистемы. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, (1), с. 57–63. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-57-63>. EDN: <https://elibrary.ru/GJXKBY>
33. Погодина, И. В. (2025). «Регуляторные песочницы» в сфере электронного взаимодействия власти и общества. *Юридическая техника: материалы XXVI Международного междисциплинарного научно-практического форума «Юртехника» на тему «Эксперимент в правовом регулировании (доктрина, практика, техника)» (Нижегород, 25–28 сентября 2024 года)*, (19). Нижний Новгород: ЮНИКОПИ, с. 400–402. EDN: <https://elibrary.ru/ZPWOIL>
34. Полякова, Н. В., Татаринцов, К. А., & Поляков, В. В. (2024). Особенности концепции «умного» города на глобальном и территориальном уровнях. *Известия Байкальского государственного университета*, 34(3), с. 475–484. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(3\)](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(3)). EDN: <https://elibrary.ru/JILLKH>
35. Попов, И. В. (2023). Оценка инвестиционной активности Краснодарского края в условиях санкционного воздействия. *Естественно-гуманитарные исследования*, 3(47), с. 185–189. EDN: <https://elibrary.ru/EZZITI>
36. Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город». [Электронный ресурс]. <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 21.02.2026).
37. Роспатент. Федеральная служба по интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс]. <https://rospatent.gov.ru/ru/news/10-11-2025-tatarstan-lidiruet-v-rossii-po-innovationnoy-aktivnosti-kompaniy> (дата обращения: 21.02.2026).

38. Санина, А. Г., Хомякова, В. А., & Атаева, А. Г. (2025). Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (2), с. 67–88. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88>. EDN: <https://elibrary.ru/JLPBXA>
39. Ситуационные центры: от мониторинга к анализу. Информационные технологии завтра. [Электронный ресурс]. https://www.cnconf.ru/articles/2024-12-10_situatsionnye_tsentry_ot_monitoringa (дата обращения: 21.02.2026).
40. Солопова, Н. А., & Селезнёва, Ж. В. (2023). Анализ применения цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении. *Вестник МГСУ*, 18(11), с. 1836–1845. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845>. EDN: <https://elibrary.ru/SKYDYY>
41. Стали известны топ-10 регионов — лидеров цифрового развития в 3-м квартале 2025 года. [Электронный ресурс]. <https://d-russia.ru/stali-izvestny-top-10-regionov-liderov-tsifrovogo-razvitiya-v-3-kvartale-2025-goda.html> (дата обращения: 21.02.2026).
42. *Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке* / под ред. А. Г. Гранберга. Москва: Экономика, 2002. 413, [1] с.
43. Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. [Электронный ресурс]. https://econ.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2024/09/04/2_240823_Проект_Стратегии_свод.pdf (дата обращения: 20.02.2026).
44. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 16.02.2026).
45. Цифровая экономика и Электронный Татарстан: программа информатизации Республики Татарстан. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_экономика_и_Электронный_Татарстан (дата обращения: 16.02.2026).
46. Цифровизация госуправления на фоне снижения ИТ-бюджетов. [Электронный ресурс]. <https://bujet.ru/article/477826.php> (дата обращения: 21.02.2026).
47. Цифровизация регионов России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_регионов_России (дата обращения: 21.02.2026).
48. Цифровизация транспорта в России: обзор тенденций. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_транспорта_в_России._Обзор_тенденций (дата обращения: 21.02.2026).

49. Цифровые экосистемы в России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России (дата обращения: 20.02.2026).
50. Широченко, Д. В. (2024). Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании. *Международный научно-исследовательский журнал*, 3(141), с. 1–6. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.48>. EDN: <https://elibrary.ru/LMPZKH>
51. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York: Knopf, 256 p. [Электронный ресурс]. <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.BeingDigital.pdf> (дата обращения: 20.02.2026).
52. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations. [Электронный ресурс]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).

References

1. Avramchikova, N. T., & Rukosuev, A. O. (2022). Digital transformation of the economy at the regional level: Strategy and specifics. *E-Management*, 5(4), 64–71. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-64-71>. EDN: <https://elibrary.ru/CFTDWZ>
2. Arkhipova, T. V., & Sidorenko, M. G. (2022). Drivers of sustainable development of socio-economic systems in the context of digitalization: Regional aspect. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (7), 189–195. <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>. EDN: <https://elibrary.ru/CFJGOB>
3. Babkin, A. V., & Merzlikina, G. S. (2025). Sustainable development of economic systems: Essential content and evaluation criteria. *Economics and Management*, 31(7), 834–853. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853>. EDN: <https://elibrary.ru/UYASWL>
4. Belgorod and Stary Oskol among the leaders of the All-Russian rating of the Ministry of Construction of the Russian Federation “IQ of Cities” for 2022. Retrieved February 20, 2026, from <https://belregion.ru/press/news/index.php?ID=104847>
5. Drones and smart city. How digitalization is developing in Belgorod. Retrieved February 23, 2026, from <https://www.belpressa.ru/type/articles/59985.html>
6. Burmakin, V. M. (2022). Corruption processes: Diagnostics and minimization in the context of economy digitalization. *Bulletin of the Volga University named after V. N. Tatishchev*, 1(3), 118–128. https://doi.org/10.51965/20767919_2022_1_3_118. EDN: <https://elibrary.ru/TDTHEJ>
7. Voronina, E. V., Ushakova, E. V., & Fugalevich, E. V. (2022). Digital transformation of regional authorities’ activities as a form of crisis mitigation. *Creative Economy*,

- (1), 261–280. <https://doi.org/10.18334/ce.16.1.114146>. EDN: <https://elibrary.ru/VEXVPW>
8. Dvas, G. V., & Busheneva, Yu. I. (2024). *Goals and strategies for the development of Russian regions in modern conditions: Monograph*. Saint Petersburg: Pushkin LSU, 200 p. ISBN: 978-5-8290-2188-7. EDN: <https://elibrary.ru/BLKBRD>
 9. Drobot, E. V., Makarov, I. N., Evsin, M. Yu., & Ziroyan, R. A. (2025). Potential opportunities and challenges of the digital economy for sustainable development of society. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(8), 5359–5384. <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123676>. EDN: <https://elibrary.ru/YFFZFL>
 10. Evlampieva, E. V. (2025). Strategic planning as a phenomenon in the context of spatial development of the Russian Federation. *Business. Education. Law*, 1(70), 123–128. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1234>. EDN: <https://elibrary.ru/NMWWZM>
 11. “IQ of cities” index. Smart city. Retrieved February 22, 2026, from <https://russiasmartcity.ru/индекс-iq-городов/>
 12. Kim, O. L., Evlampieva, E. V., Tatarnikova, M. A., Sysova, E. L., & Ochirova, T. B. (2025). Digitalization of state and municipal management as a factor of sustainable development of the Russian Federation. *Economic Development of Russia*, 32(11), 200–205. EDN: <https://elibrary.ru/GZNTIM>
 13. Kravchenko, N. A., Kuznetsova, S. A., & Ivanova, A. I. (2017). Factors, results and prospects for the development of the digital economy at the regional level. *World of Economics and Management*, 17(4), 168–178. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>. EDN: <https://elibrary.ru/YOCBEF>
 14. Lazhentsev, V. N. (2018). Socio-economic space and territorial development of the North and Arctic of Russia. *Economy of the Region*, 14(2), 353–365. <https://doi.org/10.17059/2018-2-2>. EDN: <https://elibrary.ru/XYCGYH>
 15. Leningrad Region among the top five regions — leaders of digital transformation. Retrieved February 20, 2026, from <https://национальныепроекты.рф/news/lenoblast-voshla-pyaterku-regionov-liderov-tsifrovoy-transformatsii/>
 16. Leningrad Region ranked 4th in the federal rating of digital transformation. Retrieved February 21, 2026, from <https://lencv24.ru/lenoblast-vysla-na-4-mesto-federalnogo-reitinga-tsifrovoy-transformatsii.htm>
 17. Leningrad Region received an award for contribution to the country’s digital development. Committee for Digital Development of the Leningrad Region. Retrieved February 20, 2026, from <https://ksi.lenobl.ru/ru/about/news/88811/>
 18. Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2025). Analysis and assessment of regional sustainable development in the digital environment. *Bulletin of SUSU. Series “Economics and Management”*, 19(3), 15–39. <https://doi.org/10.14529/em250302>. EDN: <https://elibrary.ru/UUJROC>

19. Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2025). Assessment of regional sustainable development in the digital environment: Digital tools in strategies, programs and development projects. *Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"*, 19(1), 32–48. <https://doi.org/10.14529/em250103>. EDN: <https://elibrary.ru/HQJWJT>
20. Makarenko, E. D., Nedomovnaya, A. S., & Zhuravleva, E. K. (2021). Concept of rational nature management. *Economics and Society*, 2(81), Part 2, 11–14. EDN: <https://elibrary.ru/DOCLSY>
21. Makovetsky, M. Yu., & Sitova, S. V. (2022). Development of approaches to interpreting the concept of sustainable development. *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1. Economics and Management*, 2(41), 81–88. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88>. EDN: <https://elibrary.ru/NMQZMR>
22. Ministry of Economic Development. (2026, February 20). *The Ministry of Economic Development will update the conditions for digital sandboxes*. Retrieved from [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_\(песочницы\)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_(песочницы)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России)
23. Miroshnichenko, M. A., Gorodnichaya, D. I., & Kheishkho, M. Yu. (2023). The state as a platform: Where digital transformation of public administration is heading. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2(55), 450–458. EDN: <https://elibrary.ru/YTMWYQ>
24. Tatarkin, A. I. (Ed.). (1999). *Modeling of sustainable development as a condition for improving the economic security of the territory*. Yekaterinburg: Ural University Press, 277 p.
25. Napolskikh, D. L., Larionova, N. I., & Kolchin, V. D. (2025). Digital transformation of the public administration system in the context of clustering tasks for the economy of Russian regions. *Society: Politics, Economics, Law*, (4), 94–101. <https://doi.org/10.24158/pep.2025.4.12>. EDN: <https://elibrary.ru/QZBYIZ>
26. Science in Russia as a strategic priority: Leading regions of Russia are betting on future technologies. Retrieved February 20, 2026, from https://roscongress.org/materials/nauka-v-rossii-kak-strategicheskij-prioritet-peredovye-regiony-rossii-delayut-stavku-na-budushchie-t/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
27. National projects of Russia. Retrieved February 20, 2026, from <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/>
28. Government of the Russian Federation. (2026). *National project "Data Economy and Digital Transformation of the State"*. Retrieved February 20, 2026, from <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>
29. United Nations. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development (WCED)*. Retrieved February 16, 2026, from <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>

30. Nezamova, O. A., Shaporova, Z. E., & Olentsova, Yu. A. (2023). Transition to the concept of sustainable development of territories. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 12(3–44), 66–71. https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_03_15. EDN: <https://elibrary.ru/JQFSBX>
31. Official portal of the Mayor and Government of Moscow. Retrieved February 18, 2026, from <https://www.mos.ru/>
32. Perfiliev, I. V., & Balashova, E. S. (2025). The essence and main characteristics of a digital ecosystem. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (1), 57–63. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-57-63>. EDN: <https://elibrary.ru/GJXKBY>
33. Pogodina, I. V. (2025). “Regulatory sandboxes” in the field of electronic interaction between government and society. In *Legal Technique: Proceedings of the XXVI International Interdisciplinary Scientific and Practical Forum “Yurtechnethics” on the Topic “Experiment in Legal Regulation (Doctrine, Practice, Technique)”* (Nizhny Novgorod, September 25–28, 2024, (19), pp. 400–402). Nizhny Novgorod: YUNICOPI. EDN: <https://elibrary.ru/ZPWOIL>
34. Polyakova, N. V., Tatarinov, K. A., & Polyakov, V. V. (2024). Features of the “smart city” concept at the global and territorial levels. *Proceedings of Baikal State University*, 34(3), 475–484. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(3\)](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(3)). EDN: <https://elibrary.ru/JILLKH>
35. Popov, I. V. (2023). Assessment of investment activity in Krasnodar Krai under sanctions pressure. *Natural and Humanitarian Research*, 3(47), 185–189. EDN: <https://elibrary.ru/EZZITI>
36. Ministry of Construction of the Russian Federation. (2026). *Project for digitalization of urban economy “Smart City”*. Retrieved February 21, 2026, from <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/>
37. Federal Service for Intellectual Property (Rospatent). (2026). Retrieved February 21, 2026, from <https://rospatent.gov.ru/ru/news/10-11-2025-tatarstan-lidiruet-v-rossii-po-innovatsionnoy-aktivnosti-kompaniy>
38. Sanina, A. G., Khomyakova, V. A., & Ataeva, A. G. (2025). Digital transformation and sustainable development of Russian regions: Assessments of correlation and managerial implications. *Issues of State and Municipal Administration*, (2), 67–88. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88>. EDN: <https://elibrary.ru/JLPBXA>
39. Situational centers: From monitoring to analysis. *Information Technologies of Tomorrow*. Retrieved February 21, 2026, from https://www.cnconf.ru/articles/2024-12-10_situatsionnye_tsentry_ot_monitoringa
40. Solopova, N. A., & Selezneva, Zh. V. (2023). Analysis of the application of digital technologies in state and municipal administration. *Vestnik MGSU*, 18(11), 1836–1845. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845>. EDN: <https://elibrary.ru/SKYDYY>

41. Top 10 regions – leaders of digital development in Q3 2025 revealed. Retrieved February 21, 2026, from <https://d-russia.ru/stali-izvestny-top-10-regionov-liderov-tsifrovogo-razvitiya-v-3-kvartale-2025-goda.html>
42. Granberg, A. G. (Ed.). (2002). *Strategy and problems of sustainable development of Russia in the XXI century*. Moscow: Ekonomika, 413 [1] p.
43. Committee for Economic Development and Investment Activity of the Leningrad Region. (2026). *Strategy for socio-economic development of the Leningrad region until 2030 and for the long term until 2036*. Retrieved February 20, 2026, from https://econ.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2024/09/04/2_240823_Проект_Стратегии_свод.pdf
44. President of the Russian Federation. (2024, May 7). *Decree No. 309 "On national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the long term up to 2036"*. Retrieved February 16, 2026, from <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>
45. Digital economy and Electronic Tatarstan: Program of informatization of the Republic of Tatarstan. Retrieved February 16, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_экономика_и_Электронный_Татарстан
46. Digitalization of public administration against the background of declining IT budgets. Retrieved February 21, 2026, from <https://bujet.ru/article/477826.php>
47. Digitalization of regions in Russia. Retrieved February 21, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_регионов_России
48. Digitalization of transport in Russia: Trends overview. Retrieved February 21, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_транспорта_в_России_Обзор_тенденций
49. Digital ecosystems in Russia. Retrieved February 20, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России
50. Shirochenko, D. V. (2024). Digital transformation in state strategic planning. *International Research Journal*, 3(141), 1–6. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.48>. EDN: <https://elibrary.ru/LMPZKH>
51. Negroponte, N. (1995). *Being digital*. New York: Knopf, 256 p. Retrieved February 20, 2026, from https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte_Being_Digital.pdf
52. United Nations. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. Retrieved February 16, 2026, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Евлампиева Екатерина Владимировна, кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета
Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина

Петербургское шоссе, 10А, г. Пушкин, г. Санкт-Петербург, 196605, Российская Федерация
katrinns@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Ekaterina V. Evlampieva, PhD in Political Science, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Economics

Pushkin Leningrad State University

10А, Peterburgskoye Shosse, Pushkin, St. Petersburg, 196605, Russian Federation

katrinns@yandex.ru

SPIN-code: 6827-0777

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7597-3233>

ResearcherID: OZE-4654-2025

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/EkaterinaEvlampieva>

Поступила 15.02.2026

После рецензирования 10.03.2026

Принята 18.03.2026

Received 15.02.2026

Revised 10.03.2026

Accepted 18.03.2026