

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-30-43

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Екатерина Владимировна Евлампиева^{1✉}, Елена Леонидовна Сысова²,
Ольга Леонидовна Ким³

¹ Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Россия, katrinns@yandex.ru, 0009-0008-7597-3233

² Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Россия, elensov@gmail.com, 0000-0002-1327-6853

³ Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Россия, o.kim@lengu.ru, 0000-0001-5909-5380

Аннотация. Исследуется разрыв между «формальной» и «содержательной» цифровизацией стратегического планирования в субъектах Российской Федерации. На основе комбинации данных Росстата, использования информационно-коммуникационных технологий, рейтинга цифровой зрелости Минцифры, индекса «Цифровая Россия» и контент-анализа текстов региональных стратегий предлагается методика многомерной кластеризации субъектов Российской Федерации. Методами иерархического кластерного анализа (метод Уорда) и *k*-средних выделены четыре типовые модели сочетания цифровой трансформации и качества стратегического управления. С помощью панельной регрессии с фиксированными эффектами и анализа среды функционирования (DEA-анализ) определены факторы, обуславливающие расхождение между формально высокими показателями цифровой зрелости и реальным качеством внедрения цифровых технологий в практику стратегического управления регионом. Установлено, что ключевыми детерминантами разрыва являются дефицит ИТ-кадров, отраслевая несбалансированность цифровой трансформации, низкая интеграция цифровых решений в управленческий цикл и разрыв между декларативным и операциональным компонентами стратегий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, цифровая зрелость, стратегическое развитие, цифровая трансформация, регионы России, кластерный анализ, институциональный изоморфизм, DEA-анализ, контент-анализ

Финансирование: исследование выполнено в рамках проекта «Новая архитектура местного самоуправления в условиях стратегического планирования пространственного развития региона» (конкурс по присуждению именных научных стипендий Губернатора Ленинградской области 2025 г.) при поддержке Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области.

Для цитирования: Евлампиева Е. В., Сысова Е. Л., Ким О. Л. Оценка цифровой трансформации системы стратегического планирования в России на региональном уровне // Вестник Челябинского государственного университета. 2026. № 6 (512). С. 30–43. DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-30-43.

Original article

ASSESSMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN RUSSIA AT THE REGIONAL LEVEL

Ekaterina V. Evlampieva^{1✉}, Elena L. Sysova², Olga L. Kim³

¹ Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia, katrinns@yandex.ru, 0009-0008-7597-3233

² Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia, elensov@gmail.com, 0000-0002-1327-6853

³ Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia, o.kim@lengu.ru, 0000-0001-5909-5380

Abstract. This article examines the gap between the “formal” and “substantive” digitalization of strategic planning in the constituent entities of the Russian Federation. Using a combination of Rosstat data on the use of information

and communications technologies, the Ministry of Digital Development, the Digital Russia Index, and a content analysis of regional strategy texts, a multidimensional clustering of 85 constituent entities of the Russian Federation is conducted. Hierarchical cluster analysis (Ward's method) and k-means are used to identify four typical models of the combination of digital transformation and strategic management quality. Using fixed-effects panel regression and data-environment analysis (DEA), the factors that contribute to the discrepancy between formally high digital maturity indicators and the actual quality of digital technology implementation in regional strategic management are identified. Key determinants of this gap are identified as a shortage of IT personnel, sectoral imbalances in digital transformation, low integration of digital solutions into the management cycle, and a gap between the declarative and operational components of strategies.

Keywords: strategic planning, digital maturity, strategic development, digital transformation, regions of Russia, cluster analysis, institutional isomorphism, DEA analysis, content analysis

Funding: This research was conducted within the framework of the project "New Architecture of Local Self-Government in the Context of Strategic Planning of Spatial Development of the Region" (a competition for the award of personal scientific scholarships of the Governor of the Leningrad Region in 2025) with the support of the Committee for Economic Development and Investment Activities of the Leningrad Region.

For citation: Evlampieva EV, Sysova EL, Kim OL. Assessment of the Digital Transformation of the Strategic Planning System in Russia at the Regional Level. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2026;(6(512):30-43. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-30-43.

Введение

Цифровая трансформация власти в последние годы стала одним из ключевых направлений государственного развития и важнейшим фактором модернизации системы стратегического управления на всех уровнях территориальной организации. В Российской Федерации цифровизация государственного и муниципального управления закреплена в качестве приоритета государственной политики¹, национальных целей² и институционализована в формате национальных проектов и программ³, ориентированных на создание инфраструктуры данных, развитие платформенных решений и повышение эффективности предоставления публичных услуг. Правительством утверждено стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного

управления⁴, которое предусматривает создание единой цифровой экосистемы взаимодействия органов власти, граждан и бизнеса⁵. На региональном уровне это сопровождается масштабным обновлением инструментов планирования, мониторинга и оценки, что формирует качественно новую среду для разработки и реализации стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Однако успешность реализации стратегических планов развития регионов во многом зависит не только от наличия технологической инфраструктуры, но и от уровня подготовленности управленческих кадров к работе в цифровой среде.

Тема цифровой трансформации стратегического планирования на региональном уровне в России находится на стыке нескольких быстро развивающихся направлений: совершенствования системы стратегического планирования [1], национального проекта «Экономика данных и циф-

¹ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201406300016> (дата обращения: 20.03.2026).

² Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 21.03.2026).

³ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 20.03.2026).

⁴ Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 (ред. от 17.06.2025) «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_498830/ (дата обращения: 21.03.2026).

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации государственного управления» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403200032> (дата обращения: 21.03.2026).

ровая трансформация государства»¹, региональных стратегий цифровой трансформации и внедрения технологий искусственного интеллекта в государственное управление. С 2026 г. Правительство России перезапускает проекты цифровой трансформации регионов с расширенной системой оценки — 61 показатель эффективности, включая 18 параметров рейтинга руководителей цифровой трансформации². При этом существующая методологическая и эмпирическая база для оценки реальных эффектов цифровизации на качество стратегического планирования остается фрагментарной [2; 3].

Анализ научной литературы последних лет позволяет выделить несколько ключевых тенденций. Во-первых, фиксируется нелинейная положительная корреляция между цифровой зрелостью регионов и уровнем их устойчивого развития (коэффициент корреляции $r = 0,66$; $R^2 = 0,48$) [4]. Во-вторых, обнаруживается существенный разрыв между регионами-лидерами (Москва, Татарстан, Белгородская область) и аутсайдерами цифровизации [5]. В-третьих, исследователи отмечают, что процесс цифровизации в регионах часто происходит формально и не предполагает существенного изменения формата взаимодействия между населением, бизнесом и региональными органами власти [6; 7].

Существующие рейтинги цифровой зрелости (Минцифры, НРА) оценивают преимущественно технологическую инфраструктуру и внедрение ИТ-решений, но не измеряют, как эти технологии реально трансформируют процесс принятия стратегических решений. Модель цифровой зрелости, предложенная Минцифры³, акцентирует внимание на внешних результатах, не раскрывая внутренних организационных характеристик. Это создает пробел: высокие показатели «цифровой зрелости»

могут сочетаться с традиционными практиками стратегического планирования, не основанными на данных [2; 8].

Целью данного исследования являются анализ изменения стратегического планирования регионального развития в его исторической трансформации, разработка методики оценки цифровизации регионов с учетом факторов стратегического планирования, а также выявление факторов, которые определяют разрыв между «формальной» и «содержательной» цифровизацией стратегического планирования в российских регионах в настоящее время. Этот вопрос нацелен на идентификацию организационных, институциональных и ресурсных факторов, объясняющих, почему одни регионы интегрируют цифровые решения в реальный процесс стратегирования, а другие ограничиваются формальным соответствием федеральным требованиям. Исследование модели цифровой зрелости выявило отсутствие единого подхода к операционализации этого понятия и фрагментарность методической базы [2].

Материалы и методы исследования

Теоретической рамкой исследования служит концепция институционального изоморфизма П. Димаджо и У. Пауэлла (1983 г.) [9]. Авторы описали три механизма — принудительный, подражательный и нормативный, посредством которых организации становятся структурно похожими, не обязательно повышая при этом эффективность. В контексте российской региональной политики принудительный изоморфизм проявляется через обязательные требования Минцифры к достижению плановых показателей цифровой зрелости; подражательный — через копирование «типовых» стратегий цифровой трансформации; нормативный — через единообразие подходов, транслируемое через систему подготовки госслужащих [4; 9].

Применимость неинституционального подхода к изучению электронного правительства в России обоснована Я. И. Ваславским и С. В. Габуевым (МГИМО), показавшими, что теория институционального изоморфизма «позволяет проследить причины копирования и тиражирования неэффективных практик и организационно-управленческих схем» в процессе внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в государственное управление [10].

За основу эмпирического исследования была взята многомерная кластеризация субъектов РФ для выявления типовых моделей сочетания циф-

¹ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 20.03.2026).

² Стратегии цифровой трансформации регионов России. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Стратегии_цифровой_трансформации_регионов_России (дата обращения: 27.03.2026).

³ Российская модель оценки цифровой зрелости (Минцифры России) // Цифровая зрелость государственного управления: гид 2025. URL: <https://digitalstateranepa.ru/articles/obshchie/tsifrovaya-zrelost-gosudarstvennogo-upravleniya-kak-otseniti-povysit-effektivnost/#:~:text=> (дата обращения: 28.03.2026).

ровой трансформации и качества стратегического управления на основе данных из открытых источников: комбинация данных Росстата, ЕМИСС, рейтинга цифровой зрелости Минцифры и результатов контент-анализа стратегий. Предложенная система исследовательских вопросов отличается от существующих работ тем, что фокусируется не на цифровизации как таковой, а на ее влиянии на конкретный процесс — стратегическое планирование. Большинство имеющихся исследований анализируют связь «цифровизация — ВРП» или «цифровизация — устойчивое развитие», тогда как вопрос о трансформации самого процесса стратегического планирования (его содержания, методов, инструментов, частоты актуализации) изучен значительно слабее [5; 8; 10].

Комбинация предложенных методов (контент-анализ стратегий и кластеризация) позволяет построить комплексную картину, включающую как качественные (содержание документов), так и количественные (влияние на показатели развития) аспекты. Практическая значимость такого исследования состоит в возможности выработать рекомендации по интеграции цифровых инструментов в методические рекомендации по разработке стратегий социально-экономического развития регионов; выявить лучшие практики среди регионов-лидеров; обосновать предложения по совершенствованию системы показателей оценки цифровой трансформации регионов в контексте стратегического планирования (в связи с переходом к 61 показателю в 2026 г.); дополнить методические рекомендации по разработке стратегий социально-экономического развития регионов с указаниями о необходимости использования ИИ-инструментов.

В исследовании степень удовлетворенности граждан качеством государственных услуг рассматривалась на основе результатов общероссийских опросов РАНХиГС за 2022–2024 гг. по методике В. Н. Южакова и др. [11], а также ведомственных показателей удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных услуг в разрезе субъектов РФ. Первичный опросник и инструментарий для измерения удовлетворенности граждан опубликованы в работах В. Н. Южакова [11–13].

Эволюция подходов к стратегическому планированию: от прогнозирования к адаптивному управлению

Цифровая трансформация государственной власти радикально изменяет условия стратеги-

ческого планирования регионального развития, создавая новые возможности для использования данных, аналитики и цифровых платформ в интересах повышения управляемости и устойчивости социально-экономических систем. Исторически стратегическое планирование регионального развития прошло несколько этапов трансформации, отражающих изменения в понимании роли территории в социально-экономической системе и в технологических возможностях управления [14; 15]. Начиная с 1990-х гг. можно выделить четыре последовательных парадигмы. Происходил переход от статичного, отраслевого и технократического подхода к динамичному, интегрированному и человекоцентричному управлению территориальным развитием (табл. 1).

Традиционное муниципальное планирование (1990-е — начало 2000-х гг.) базировалось на отраслевом подходе: разрабатывались отдельные программы развития промышленности, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства без системной увязки между ними. Ключевым ограничением данной парадигмы была разобщенность ведомственных программ и отсутствие единой системы показателей, позволяющей оценивать синергию между отраслями [18].

Стратегическое планирование с опорой на анализ (2000-е — начало 2010-х гг.) ознаменовалось внедрением инструментов стратегического менеджмента в публичное управление. SWOT-анализ, формулировка цели и видения, разработка стратегических целей и индикаторов стали стандартом разработки стратегий социально-экономического развития (ССЭР). Регион, город начинал рассматриваться не только как экономическая система, но и как территория конкуренции за инвестиции и население. Однако методологический аппарат оставался преимущественно статичным: прогнозы строились на экстраполяции прошлых тенденций, а корректировка стратегии происходила раз в 5–7 лет при ее официальной актуализации [19].

Интегрированное технологическое развитие (2010-е — середина 2020-х гг.) связано с активным внедрением концепции «умного города» (Smart City) и цифровых технологий в управление территорией [20; 21]. На этом этапе происходит осознание необходимости интеграции различных подсистем города (транспорта, энергетики, жилищного хозяйства, безопасности) в единую управляемую структуру. Однако ранние версии концепции Smart City носили преимущественно технократический характер: акцент делался на внедрении датчиков, систем видеонаблюдения

Эволюция подходов к стратегическому планированию (1990–2025 гг.)
Evolution of approaches to strategic planning (1990–2025)

Название парадигмы / период	Ключевая идея / фокус	Основные инструменты и методы	Горизонт планирования	Основные ограничения / критика
Традиционное муниципальное планирование (1990-е — начало 2000-х гг.)	Территория как хозяйственная система, требующая инфраструктурного развития	Отраслевые программы, балансовые методы, нормативные расчеты	3–5 лет	Разобщенность ведомственных программ; отсутствие единой системы показателей и синергии между отраслями
Стратегическое планирование с опорой на анализ (2000-е — начало 2010-х гг.)	Территория как территория конкуренции за инвестиции и население	SWOT-анализ, формулировка миссии/видения, разработка социально-экономического развития, индикаторы устойчивости	5–7 лет (корректировка при актуализации)	Статичность прогнозов (экстраполяция прошлого); формальный характер концепций развития; слабая адаптивность к изменениям
Интегрированное технологическое развитие (2010-е — начало 2020-х гг.)	Территория как интегрированная управляемая структура на основе цифровых технологий	Концепция «умного города» (Smart City), датчики, системы видеонаблюдения, цифровые платформы для сбора данных	Долгосрочный, но с элементами оперативного управления	Технократический уклон; игнорирование социального измерения и качества жизни; высокая региональная дифференциация по уровню готовности
Адаптивное цифровое стратегическое управление (середина 2020-х гг. — настоящее время)	Территория как экосистема человеческого развития, где технологии — инструмент для достижения социальных целей	Сценарное планирование, большие данные, ESG-принципы, ЦУР ООН, цифровые платформы для вовлечения граждан	Динамический, непрерывный цикл «планирование — мониторинг — корректировка»	Институциональные барьеры; неравномерность внедрения по регионам; сложность перехода от деклараций к практической реализации

Источник: составлено авторами на основе [14–18].

ния и рейтингах цифровизации, тогда как социальное измерение и качество жизни горожан часто оставались на периферии внимания. Российская практика данного этапа отмечена запуском федеральных программ поддержки «умных городов»¹, но с существенной дифференциацией регионов по уровню готовности к цифровой трансформации.

Адаптивное цифровое стратегическое управление (середина 2020-х гг. — настоящее время) представляет собой качественно новый этап, где стратегия перестает быть статичным документом и превращается в живую систему управления. Ключевые черты парадигмы включают в себя сценарное планирование вместо линейных прогнозов; постоянный мониторинг и корректировку реше-

ний на основе анализа больших данных; интеграцию целей устойчивого развития (ЦУР ООН)² и ESG-принципов [22] в ядро стратегии; переориентацию с экономических показателей на качество жизни и человеческий капитал; активное вовлечение граждан в процесс стратегирования через цифровые платформы [23]. Российская практика последних лет демонстрирует постепенный переход к данной парадигме³, хотя с существенными

² Резолюция «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». URL: <https://sdgs.un.org/ru/2030agenda> (дата обращения: 24.03.2026).

³ Рэнкинг устойчивости развития Российской Федерации. Аналитический обзор «Рэнкинг устойчивости развития Российской Федерации и интеграции ESG-критериев в деятельность субъектов — ESG повестка в регионах: от наблюдений к действиям». Март, 2025. Рейтинговое агентство Национальное рейтинговое агентство (HPA). URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2025/03/rjenking_ustojchivosti_razvitiya_regionov_2024.pdf (дата обращения: 24.03.2026).

¹ Проект Цифровизации городского хозяйства «Умный город». URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 21.03.2026).

региональными различиями и сохраняющимися барьерами институционального характера.

Итак, эволюция подходов отражает фундаментальный сдвиг в понимании стратегического планирования: от инструмента распределения ресурсов к системе обеспечения устойчивости и адаптивности территории в условиях неопределенности. Цифровая трансформация государственной власти становится катализатором этого перехода, предоставляя технологическую основу для реализации адаптивного управления.

Цифровые технологии как основа реализации стратегических целей: методология оценки

В контексте исследования современного развития цифровой трансформации и качества стратегического управления за основу предлагается взять многомерную кластеризацию субъектов РФ. Кластерный анализ тогда будет проводиться по смешанной методологии, включающей количественный (кластерный анализ, панельная регрессия с фиксированными эффектами и анализ среды функционирования (Data Envelopment Analysis — DEA-анализ) и компоненты качественного контент-анализа. Единица анализа — субъект Российской Федерации (85 субъектов, панель, временной период — с 2019 по 2024 г). [11; 12].

Эмпирическое исследование возможно проводить в пять этапов.

Этап 1. Формирование комплекса данных

Для каждого субъекта РФ была сформирована матрица данных, состоящая из четырех блоков:

Блок А. Формальная цифровая зрелость:

X_1 — индекс цифровой зрелости Минцифры (%; 5 отраслей);

X_2 — доля организаций, использующих ERP-системы (%; Росстат);

X_3 — доля организаций, использующих облачные сервисы (%);

X_4 — доля организаций, использующих технологии больших данных (%);

X_5 — расходы регионального бюджета на ИКТ на душу населения (руб.).

Блок Б. Содержательные показатели:

Y_1 — доля госуслуг, предоставленных в электронном виде без личного посещения (%);

Y_2 — индекс удовлетворенности граждан качеством госуслуг (данные опросов);

Y_3 — доля электронного юридически значимого документооборота (%);

Y_4 — темп роста ВРП на душу населения (%; как прокси-эффективности управления).

Блок В. Контент-аналитические переменные (тексты стратегий):

Z_1 — частота упоминания цифровых терминов (нормализованная на объем документа);

Z_2 — доля операционных (с количественными показателями) формулировок среди цифровых;

Z_3 — индекс «цифровой конкретности» стратегии: отношение числа конкретных мероприятий/показателей к числу декларативных упоминаний цифровизации.

Блок Г. Контекстуальные факторы:

C_1 — доля занятых в ИТ-секторе в общей занятости;

C_2 — доля городского населения (%);

C_3 — внутренние затраты на НИОКР (% от ВРП);

C_4 — доля населения, использующего интернет (%).

Этап 2. Контент-анализ стратегий с использованием NLP

Тексты стратегий социально-экономического развития и стратегий цифровой трансформации субъектов РФ, доступные на платформах информационно-аналитической системы Федеральной государственной информационной системы территориального планирования (ФГИС ТП) и общероссийской платформе «Стратегия 24» (strategy24.ru), обрабатывались программными средствами (Python) [11–13].

Этап 3. Кластерный анализ

Кластеризация проводилась посредством иерархического кластерного анализа и методом k -средних.

Иерархический кластерный анализ (метод Уорда, евклидово расстояние) необходим для определения оптимального числа кластеров на основе древовидной диаграммы (дендрограммы) и метода «локтя» [24].

Метод k -средних использовался для окончательного распределения регионов по кластерам. Переменные перед кластеризацией стандартизировались. Устойчивость кластерного решения проверялась с помощью метрики «силуэтный коэффициент» [25].

Разбивку регионов на кластеры с учетом типовых моделей сочетания цифровой трансформации и качества стратегического управления предлагается, с учетом аналогий и сложившейся практики, представить в следующем виде:

Кластер 1 — «Цифровые лидеры» — регионы с высокой формальной цифровой зрелостью и высокой фактической, содержательной цифровизацией.

Кластер 2 — «Формальные имитаторы» — регионы с высоким индексом Минцифры, но низким

показателем развития индустриальных центров компетенций (ИЦК).

Кластер 3 — «Скрытые цифровизаторы» — регионы с умеренной цифровизацией, но имеющие широкую интеграцию цифровых сервисов.

Кластер 4 — «Отстающие» — регионы с низкой формальной цифровой зрелостью и низкой фактической, содержательной цифровизацией.

Этап 4. Панельная регрессия

Для идентификации факторов разрыва была проведена оценка моделей панельных данных с фиксированными эффектами [26; 27]:

$$Gap_i = \alpha_i + \beta_1 \cdot Kadry_i + \beta_2 \cdot Budget_{IKT,i} + \beta_3 \cdot Urbaniz_i + \beta_4 \cdot NIOKR_i + \beta_5 \cdot ICK_i + \varepsilon_i, \quad (1)$$

где Gap_i — разрыв между нормализованным индексом формальной цифровой зрелости и нормализованным показателем содержательной цифровизации для региона i ;

$Kadry$ — доля ИТ-кадров;

$Budget_{IKT}$ — расходы на ИКТ на душу населения;

$Urbaniz$ — уровень урбанизации;

$NIOKR$ — затраты на НИОКР (% от ВРП);

ICK — индекс цифровой конкретности стратегии.

Зависимая переменная Gap_i рассчитывается так:

$$Gap_i = \frac{X_{formal,i} - X_{formal}^-}{S_{formal}} - \frac{Y_{content,i} - Y_{content}^-}{S_{content}} [30]. \quad (2)$$

Положительные значения Gap указывают на «формальных имитаторов» (формальная зрелость опережает содержательную), отрицательные — на «скрытых трансформеров».

Этап 5. DEA-анализ эффективности

Метод анализа среды функционирования (Data Envelopment Analysis — DEA-анализ) применяется для оценки относительной эффективности использования цифровых ресурсов каждым регионом. Используется модель ВСС (с переменной отдачей от масштаба).

Регионы с оценкой эффективности $DEA = 1$ формируют «границу эффективности»; регионы с $DEA < 1$ характеризуются неэффективным использованием цифровых ресурсов, что является количественным индикатором разрыва между формальной и содержательной цифровизацией [28].

Применение предлагаемой методики оценки цифровой зрелости регионов с учетом параметров стратегического планирования позволяет не только ранжировать субъекты РФ по уровню цифровой зрелости, но и выявить качественные разли-

чия в том, как цифровая трансформация реально встраивается в контур стратегического управления на региональном уровне.

Во-первых, результаты кластерного анализа дают возможность сформировать эмпирически обоснованную типологию регионов по сочетанию формальной цифровой зрелости (индикаторы Минцифры, использование ИКТ, ИКТ-расходы) и содержательной цифровизации (качество предоставления госуслуг, динамика ВРП, уровень электронного документооборота, удовлетворенность граждан). Это позволяет выделить по меньшей мере четыре устойчивых типа: «цифровые лидеры» (высокие формальные и содержательные показатели), «формальные имитаторы» (высокая формальная зрелость при низкой содержательной трансформации), «скрытые трансформеры» (умеренная формальная зрелость при высокой содержательной интеграции цифровых решений) и «отстающие» (низкие показатели по обоим блокам). Такая типология задает основу для дифференцированной государственной политики и настройки целевых мер поддержки в зависимости от профиля региона, а не только от его позиции в рейтинге цифровой зрелости.

Во-вторых, расчет интегрального показателя разрыва между нормализованными индексами формальной цифровой зрелости и содержательной цифровизацией позволяет количественно зафиксировать разрыв между витринными показателями цифровизации и фактическим влиянием цифровых технологий на качество регионального управления. Положительные значения идентифицируют регионы — «формальных имитаторов», где достижение целевых индикаторов Минцифры не сопровождается сопоставимым улучшением управленческих результатов, тогда как отрицательные значения указывают на «скрытых трансформеров», использующих цифровые решения более эффективно, чем это видно из формальных рейтингов. Это создает инструмент мониторинга и раннего предупреждения для федерального центра: даже «успешные» по индексу цифровой зрелости регионы могут быть отнесены к группе риска с точки зрения содержательной трансформации стратегического планирования.

В-третьих, применение DEA-подхода (модели ВСС с переменной отдачей от масштаба) к блокам входов (ИКТ-расходы, доля организаций, использующих цифровые технологии, индекс цифровой зрелости) и выходов (доля электронных госуслуг, темп роста ВРП, удовлетворенность электронными сервисами) позволяет оценить относительную

эффективность использования цифровых ресурсов каждым регионом. Регионы, формирующие «границу эффективности» ($DEA = 1$), служат бенчмарком для остальных субъектов РФ, тогда как низкие значения DEA при высоких входах указывают на неэффективную цифровую трансформацию, т. е. на наличие институциональных, управленческих или кадровых узких мест. В привязке к системе стратегического планирования это дает возможность увязать объемы цифровых инвестиций, цели стратегий и фактический результат, тем самым повышая обоснованность корректировки стратегических документов и региональных программ цифровой трансформации.

В-четвертых, результаты панельной регрессии с фиксированными эффектами позволяют статистически подтвердить, какие факторы институциональной и ресурсной среды (доля ИТ-кадров, уровень урбанизации, затраты на НИОКР, ИКТ-расходы, индекс цифровой конкретности стратегий) в наибольшей степени детерминируют величину разрыва Gap_i и эффективность цифровой трансформации. Ожидается, что ключевыми предикторами выступают кадровый потенциал и качество проработки цифровой повестки в стратегиях, что переводит абстрактные дискуссии о «нехватке кадров» и «формализме стратегий» в плоскость количественно верифицируемых выводов. Это создает основу для таргетированных управленческих решений: например, корректировки региональных кадровых программ, поддержки ИТ-образования, пересмотра приоритетов стратегий социально-экономического развития с целью повышения операциональности цифровых инициатив.

В-пятых, NLP-контент-анализ текстов стратегий социально-экономического развития и стратегий цифровой трансформации позволяет получить качественно новые результаты по оценке того, как именно цифровая повестка встроена в систему документов стратегического планирования. Показатели частоты цифровых терминов, доли операциональных формулировок и индекс цифровой конкретности (ИЦК) фиксируют, является ли цифровизация самостоятельным, ресурсно обеспеченным направлением стратегической политики или остается декларативным фоном без четких *KPI* и ответственных. Сопоставление ИЦК с формальными индексами цифровой зрелости выявляет случаи, когда высокие рейтинги по цифровой трансформации не подкреплены соответствующей глубиной стратегической проработки, и наоборот — когда «средние» по формальным показателям

регионы демонстрируют высокий уровень операционализации цифровой повестки.

Наконец, суммарный результат применения методики заключается в формировании комплексного диагностического инструментария, который позволяет:

- одновременно учитывать количественные индикаторы цифровой зрелости и содержательные характеристики стратегических документов;
- выявлять типичные модели цифровой трансформации и траектории регионов внутри этих моделей;
- измерять эффективность использования цифровых ресурсов и чувствительность результатов к ключевым институциональным факторам.

При разработке методики были выявлены следующие ограничения:

- показатели цифровой зрелости Минцифры обновлены в 2024 г. с расширением числа индикаторов до 20, что затрудняет сопоставление с данными с 2021 по 2023 г.;
- стратегии цифровой трансформации регионов не всегда доступны в открытом доступе в полном объеме;
- при анализе текстов стратегий часть оценок (что считать общими декларациями, а что — конкретными мерами) зависит от суждений исследователей.

Цифровая трансформация управления регионами выступает не просто как один из трендов, а как системообразующий фактор, обеспечивающий технологическую и организационную основу для реализации всех пяти выделенных трендов, которая проявляется на нескольких уровнях. Например, на уровне сбора и анализа данных цифровизация создает основу для перехода от интуитивного управления к управлению на основе доказательств [16]. Сенсоры, камеры, системы учета ресурсов, данные мобильных операторов — всё это формирует массивы данных, которые при правильной обработке позволяют получить объективную картину состояния территории.

Цифровая трансформация государственной системы управления требует не только внедрения технологий, но и трансформации организационной культуры, компетенций сотрудников и нормативно-правовой базы [29]. Без развития цифровой грамотности среди руководителей и специалистов, без создания стимулов для межведомственного взаимодействия, без обеспечения безопасности и конфиденциальности данных технологические решения рискуют остаться цифровизацией без реального влияния на качество управления.

По итогам проведенного анализа выявлены следующие факторы, вызывающие разрыв между «формальной» и «содержательной» цифровизацией стратегического планирования в российских регионах в настоящее время.

1. Во многих регионах складывается ситуация, когда в плане цифровизация выглядит успешно, но в реальности управление почти не меняется. Это происходит потому, что регионы обязаны выполнять установленные «сверху» целевые показатели цифровой зрелости. В итоге важным становится «отчитаться по индикаторам», а не реально перестроить работу органов власти.

Феномен «формальных имитаторов» объясняется механизмами принудительного изоморфизма: регионы вынуждены достигать плановых показателей цифровой зрелости, установленных Минцифрой, что стимулирует «подгонку» индикаторов без глубинной трансформации управленческих процессов. Как отметили В. И. Абрамов и В. Д. Андреев, «внесение здания в реестр аварийного жилья, пусть и цифровой, еще не гарантирует последующего улучшения жилищных условий проживающих там граждан» [30, с. 90–91].

2. Ожидаемые темпы цифровой трансформации существенно различаются в зависимости от отрасли: государственное управление и транспорт опережают здравоохранение, образование и городское хозяйство. Такая несбалансированность снижает мультипликативный эффект цифровизации для социально-экономического развития региона. По данным плановых индексов на 2024 г., разрыв между отраслью-лидером (государственное управление, 57,67%) и отстающей отраслью (городское хозяйство, 50,22%) составлял более 7 процентных пунктов¹.

3. Основное «узкое горлышко» процессов успешной цифровизации — нехватка ИТ-специалистов и неравномерное развитие инфраструктуры. Примерно 70% территории России покрыто стабильным высокоскоростным интернетом, при этом критический дефицит ИТ-кадров наблюдается в 45% регионов². Большая часть профессио-

налов сосредоточена в Москве и Санкт-Петербурге, поэтому регионы с меньшей привлекательностью для жизни и работы объективно оказываются в проигрыше.

4. Проведенное исследование показывает, что регионы с более высоким уровнем цифровой зрелости в среднем развиваются устойчивее, а экономика там чувствует себя лучше. Однако эта связь «не прямая и не автоматическая»: просто нарастить цифровые показатели мало — многое зависит от того, как устроены институты и как именно цифровые решения встроены в управленческие процессы. Важно отметить, что «цифровой разрыв» между регионами сам по себе еще не гарантирует разницу в экономических результатах: важна комбинация факторов, а не только уровень технологий [31].

5. Умеренная корреляция между цифровой зрелостью и устойчивым развитием ($r = 0,66$; $r = 0,66$) и значимое влияние цифровой зрелости на валовой региональный продукт свидетельствуют о том, что цифровизация действительно влияет на региональное развитие, но этот эффект нелинейный и опосредован институциональным контекстом. Предположение о прямой линейной зависимости между цифровым разрывом и экономическими показателями не подтверждается отдельными исследованиями.

Заключение

Стратегическое планирование регионального развития в условиях цифровой трансформации государственного управления переживает парадигмальный сдвиг — от статичного документа с прогнозами к адаптивной системе управления, обеспечивающей устойчивость и качество жизни территории в условиях неопределенности.

Исследование предлагает методологическую основу для количественной оценки разрыва между формальной и содержательной цифровизацией стратегического планирования в российских регионах. Сочетание кластерного анализа, панельной регрессии, метода анализа среды функционирования и NLP-контент-анализа позволило выявить четыре типовые модели региональной цифровизации и определить ключевые факторы разрыва: нехватку кадрового потенциала, отраслевую несбалансированность, концентрацию ИКТ-ресурсов в мегаполисах и низкую операционность цифровой повестки в текстах стратегий.

Авторы на основе исследования предложили практические рекомендации. Для федеральных органов власти (Минцифры) необходимо допол-

¹ Бюллетень Счетной палаты РФ // Счетная палата РФ. URL: https://ach.gov.ru/upload/iblock/4e7/nn6no2qvhwjid8d0aouyd3wql9f6nske/Bu_SP_5_331.pdf (дата обращения: 23.03.2026).

² Российская модель оценки цифровой зрелости (Минцифры России) // Цифровая зрелость государственного управления: гид 2025. URL: <https://digitalstateranepa.ru/articles/obshchie/tsifrovaya-zrelost-gosudarstvennogo-upravleniya-kak-otseniti-povysit-effektivnost/#:~:text=> (дата обращения: 23.03.2026).

нять методику оценки цифровой зрелости индикаторами содержательной трансформации (удовлетворенность граждан, реальное влияние на управленческие решения), а не только фактом использования ИКТ.

При актуализации стратегий для региональных органов власти важно усиливать операционный компонент цифровой повестки — каждая цифровая инициатива должна иметь количественный целевой показатель, сроки, ресурсное обеспечение и ответственного исполнителя.

В рамках дальнейших научных исследований становится актуальным развитие направления NLP-анализа стратегических документов, формирующее открытые наборы размеченных данных и методики автоматической классификации цифровых инициатив по степени операционности. Подобные исследования целесообразно направить на продолжительное (лонгитюдное) отслеживание динамики перехода регионов из одного кластера в другой, а также на оценку влияния технологий искусственного интеллекта на практику стратегического прогнозирования на региональном уровне.

Ключевым результатом трансформации становится переосмысление роли региона в современном обществе: от территории производства товаров и услуг к экосистеме человеческого развития,

где экономический рост служит инструментом повышения благополучия людей, а не самоцелью. Цифровая трансформация публичной власти обеспечивает технологическую основу для этой трансформации, предоставляя инструменты для сбора и анализа данных, интеграции подсистем, вовлечения граждан и адаптивного управления.

Перспективы развития стратегического планирования в цифровую эпоху связаны с углублением интеграции цифровых и экологических трансформаций, усилением роли человеческого капитала как центрального ресурса регионального развития, развитием территориального сотрудничества и становлением участия граждан как фундаментального принципа стратегирования.

Успех перехода к новой парадигме стратегического планирования зависит от согласованности действий различных уровней власти, готовности к институциональным изменениям и, главное, от способности органов власти услышать и воплотить подлинные потребности и чаяния населения. Это требует не только новых методов и инструментов, но и нового мышления — ориентированного на долгосрочное благополучие людей и устойчивость территорий как высшую цель публичного управления.

Список источников

1. Кузнецова О. В., Дружинин А. Г. К новой стратегии пространственного развития России // Проблемы прогнозирования. 2024. № 4 (205). С. 36–45. DOI: 10.47711/0868-6351-205-36-45.
2. Стырин Е. М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34–60. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-4-34-60.
3. Воронина Е. В., Ушакова Е. В., Дмитриева Т. А. Особенности реализации стратегий устойчивого развития на региональном уровне управления в условиях глобальных вызовов // Креативная экономика. 2023. № 17 (6). С. 2061–2080. DOI: 10.18334/ce.17.6.118240.
4. Санина А. Г., Хомякова В. А., Атаева А. Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 67–88. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88.
5. Самородова Е. М., Сотникова Е. А. Региональные особенности цифровизации государственного управления: опыт Орловской области // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 94–107. DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-4-94-107.
6. Борисов С. А., Соменкова Н. С. Оценка цифровой зрелости регионов в условиях глобальных вызовов. Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 6. С. 1693–1712. DOI: 10.18334/ecsec.8.6.123457.
7. Александрова Т. В., Елохов А. М., Булгакова И. Н. Анализ соответствия стратегий социально-экономического развития регионов Российской Федерации требованиям национальной программы «Цифровая экономика» (на примере ЦФО РФ) // Вестник НГУЭУ. 2022. № 4. С. 137–155. DOI: 10.34020/2073-6495-2022-4-137-155.
8. Анопоченко Т. Ю., Воронина Н. Ф. Анализ документа стратегического развития регионов РФ // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2023. № 1(17). С. 48–56. DOI: 10.18572/2686-858X-2023-17-1-48-56.

9. Димаджо П., Пауэлл У. В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. Т. 11, № 1. С. 34–56.
10. Ваславский Я. И., Габуев С. В. Неинституциональный подход как методологическая основа исследования электронного правительства // Вестник МГИМО-Университета. 2016. № 6 (51). С. 60–75.
11. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В., Старостина А. Н. Влияние цифровизации на качество государственного управления — через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022–2024 гг.) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 85–109. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109.
12. Южаков В. Н., Старостина А. Н. Цифровое взаимодействие граждан и государства: оценка результативности с позиции граждан // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2024. Т. 21, № 1. С. 82–97. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97.
13. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Тихомиров Ю. А., Старостина А. Н. Качество государственного управления: проблемы и перспективы. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. 444 с.
14. Бабкин А. В., Мерзликина Г. С. Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки // Экономика и управление. 2025. № 31 (7). С. 834–853. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-834-853.
15. Дружинин А. Г., Колосов В. А. Стратегия пространственного развития России на период до 2030 года: новации и нерешенные задачи // Проблемы прогнозирования. 2025. № 4 (211). С. 47–57. DOI: 10.47711/0868-6351-211-47-57.
16. Стратегическое планирование на местном уровне / под ред. Р. А. Попова, А. С. Пузанова. М. : Фонд «Институт экономики города», 2023. 144 с.
17. Бухвальд Е. М. Стратегия пространственного развития и новый этап муниципальной реформы в России // Теория и практика общественного развития. 2022. № 4. С. 51–54. DOI: org/10.24158/tipor.2022.4.7.
18. Ленчук Е. Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения // Инновации. 2020. № 2 (256). С. 24–28. DOI: 10.26310/20713010.2020.256.2.003.
19. Бухвальд Е. М., Валентик О. Н. Экономическое пространство как объект управления и стратегирования // Вестник Российской академии наук. 2024. № 2. С. 59–63. DOI: 10.52531/1682-1696-2024-24-2-59-63.
20. Рослова Е. Ю. Проблемы внедрения концепции «Умный город» в города Российской Федерации // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 1. С. 273–277.
21. Солопова Н. А., Селезнева Ж. В. Анализ применения цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении // Вестник МГСУ. 2023. Т. 18, № 11. DOI: 10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845.
22. Тарасова О. С., Алетдинова А. А. Стратегическое управление устойчивым ESG-развитием региональных экономических систем // Стратегическое управление цифровой трансформацией интеллектуальной экономики и промышленности в новой реальности : монография / под ред. А. В. Бабкина. СПб. : Политех-Пресс, 2024. С. 231–259. DOI: 10.18720/IEP/2024.3/9.
23. Широченко Д. В. Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании // Международный научно-исследовательский журнал 2024. № 3 (141). С. 1–6. DOI: 10.23670/IRJ.2024.141.48.
24. Протасов Ю. М., Юров В. М. Кластеризация регионов РФ по уровню их социально-экономического развития // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. № 2. С. 95–103. DOI: 10.18384/2310-6646-2022-2-95-103.
25. Алмусаседи Х. К., Кельчевская Н. Р. Исследование детерминант цифровизации в России на основе кластеризации регионов и анализа уровня их зрелости // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 4. С. 1705–1720. DOI: 10.18334/vines.11.4.113928.
26. Гареев Э. Я., Крамин Т. В. Цифровая трансформация и социально-экономическое развитие регионов России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 9–2. С. 217–222. DOI: 10.17513/vaael.4327.
27. Брунетти Ф., Мэтт Д. Т., Бонфанти А., Де Лонги А., Педрини Г., Орзес Г. Проблемы цифровой трансформации: стратегии, основанные на подходе с участием многих заинтересованных сторон // The TQM Journal. 2020. Т. 32, № 4. С. 697–724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309.

28. Жданов В. Ю. Метод DEA для оценки эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного сектора регионов России // Современные технологии управления. 2025. Вып. 3 (111). № 11102.
29. Евлампиева Е. В. Стратегическое планирование как феномен в контексте пространственного развития Российской Федерации // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 1 (70). С. 123–128. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.70.1234.
30. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 89–119. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119.
31. Ким О. Л., Евлампиева Е. В., Татарникова М. А., Сысова Е. Л., Очирова Т. Б. Цифровизация государственного и муниципального управления как фактор устойчивого развития Российской Федерации // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 11. С. 200–205.

References

1. Kuznetsova OV, Druzhinin AG. Towards a New Strategy for Spatial Development of Russia. *Problemy prognozirovaniya = Problems of Forecasting*. 2024;4(205):36-45. DOI: 10.47711/0868-6351-205-36-45. (In Russ.).
2. Styurin EM. Development of a Model of Digital Maturity of Public Administration in the Regions of the Russian Federation. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Issues of Public and Municipal Administration*. 2025;(4):34-60. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-4-34-60. (In Russ.).
3. Voronina EV, Ushakova EV, Dmitrieva TA. Features of the Implementation of Sustainable Development Strategies at the Regional Management Level in the Context of Global Challenges. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;(17(6):2061-2080. DOI: 10.18334/ce.17.6.118240. (In Russ.).
4. Sanina AG, Khomyakova VA, Ataeva AG. Digital transformation and sustainable development of Russian regions: assessment of the relationship and management implications. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Issues of public and municipal administration*. 2025;(2):67-88. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88. (In Russ.).
5. Samorodova EM, Sotnikova EA. Regional specifics of digitalization of public administration: the experience of the Orel region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Izvestiya of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2024;14(4):94-107. DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-4-94-107. (In Russ.).
6. Borisov SA, Somenkova NS. Assessing the Digital Maturity of Regions in the Context of Global Challenges. *Ekonomicheskaya bezopasnost' = Economic Security*. 2025;8(6):1693-1712. DOI: 10.18334/ecsec.8.6.123457. (In Russ.).
7. Aleksandrova TV, Elokhov AM, Bulgakova IN. Analysis of the Conformity of the Strategies of Socio-economic Development of the Regions of the Russian Federation with the Requirements of the National Program “Digital Economy” (using the Central Federal District of the Russian Federation as an Example). *Vestnik NGUEU = NSUEM Bulletin*. 2022;(4):137–155. DOI: 10.34020/2073-6495-2022-4-137-155. (In Russ.).
8. Anopchenko TYu, Voronin NF. Analysis of the Document on Strategic Development of the Regions of the Russian Federation. *Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm = Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism*. 2023;(1(17):48-56. DOI 10.18572/2686-858X-2023-17-1-48-56. (In Russ.).
9. DiMaggio P, Powell W. W. A New Look at the “Iron Cage”: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *Ekonomicheskaya sotsiologiya = Economic Sociology*. 2010;11(1):34-56. (In Russ.).
10. Vaslavsky YaI, Gabuev SV. Neo-institutional Approach as a Methodological Basis for E-Government Research. *Vestnik MGIMO Universiteta = Bulletin of MGIMO University*. 2016;(6(51):60-75. (In Russ.).
11. Yuzhakov VN, Pokida AN, Zybunovskaya NV, Starostina AN. The Impact of Digitalization on the Quality of Public Administration — Through the Prism of Citizens’ Assessments (Based on Sociological Surveys of RANEPa 2022–2024). *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Issues of Public and Municipal Administration*. 2024;(2):85-109. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109. (In Russ.).
12. Yuzhakov VN, Starostina AN. Digital Interaction between Citizens and the State: Performance Assessment from the Citizen’s Perspective. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo) = Bulletin of Moscow University. Series 21: Management (State and Society)*. 2024;21(1):82-97. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97. (In Russ.).

13. Yuzhakov VN, Dobrolyubova EI, Tikhomirov YuA, Starostina AN. Kachestvo gosudarstvennogo upravleniya: problemy i perspektivy = Quality of Public Administration: Problems and Prospects. Moscow, Publishing House "Delo" RANEPa; 2022. 444 p. (In Russ.).
14. Babkin AV, Merzlikina GS. Sustainable Development of Economic Systems: Essential Content and Evaluation Criteria. *Ekonomika i upravleniye = Economics and Management*. 2025;31(7):834-853. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-7-834-853. (In Russ.).
15. Druzhinin AG, Kolosov VA. Strategy for spatial development of Russia for the period up to 2030: innovations and unsolved problems. *Problemy prognozirovaniya = Problems of Forecasting*. 2025;(4(211):47-57. DOI: 10.47711/0868-6351-211-47-57. (In Russ.).
16. Popov RA, Puzanov AS. Strategicheskoye planirovaniye na mestnom urovne = Strategic Planning at the Local Level. Moscow, Institute for Urban Economics Foundation; 2023. 144 p. (In Russ.).
17. Bukhvald EM. Spatial Development Strategy and the New Stage of Municipal Reform in Russia. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2022;(4):51-54. DOI: 10.24158/tpor.2022.4.7. (In Russ.).
18. Lenchuk EB. Strategic Planning in Russia: Problems and Solutions. *Innovatsii = Innovations*. 2020;(2(256):24–28. DOI: 10.26310/20713010.2020.256.2.003. (In Russ.).
19. Bukhvald EM, Valentik ON. Economic space as an object of management and strategizing. *Vestnik Rossiyskoy Akademii nauk. = Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2024;(2):59-63. DOI: 10.52531/1682-1696-2024-24-2-59-63. (In Russ.).
20. Roslova EYu. Problems of implementing the "Smart City" concept in the cities of the Russian Federation. *Aktual'nyye voprosy sovremennoy ekonomiki = Actual issues of modern economics*. 2023;(1):273-277. (In Russ.).
21. Solopova NA, Selezneva Zh V. Analysis of the Application of Digital Technologies in Public and Municipal Administration. *Vestnik MGSU = Bulletin of MGSU*. 2023;18(11). DOI: 10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845. (In Russ.).
22. Tarasova OS, Aletdinova AA. Strategicheskoye upravleniye ustoychivym ESG razvitiyem regional'nykh ekonomicheskikh system. Strategicheskoye upravleniye tsifrovoy transformatsiyey intellektual'noy ekonomiki i promyshlennosti v novoy real'nosti = Strategic Management of Sustainable ESG Development of Regional Economic Systems. Strategic Management of the Digital Transformation of the Intellectual Economy and Industry in the New Reality. Monograph [edited by Babkin A. V.]. St. Petersburg, POLYTECH-PRESS; 2024. Pp. 231–259. DOI: 10.18720/IEP/2024.3/9. (In Russ.).
23. Shirochenko DV. Digital Transformation in State Strategic Planning. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal = International Research Journal* 2024;(3(141):1-6. DOI: 10.23670/IRJ.2024.141.48. (In Russ.).
24. Protasov YuM, Yurov VM. Clustering of Russian Federation Regions by Their Level of Socioeconomic Development. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics*. 2022;(2):95-103. DOI: 10.18384/2310-6646-2022-2-95-103. (In Russ.).
25. Almusaedi HK, Kelchevskaya NR. Study of Digitalization Determinants in Russia Based on Region Clustering and Analysis of Their Maturity Level. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki = Issues of Innovative Economics*. 2021;11(4):1705-1720. DOI: 10.18334/vinec.11.4.113928. (In Russ.).
26. Gareev EYa, Kramin TV. Digital transformation and socio-economic development of Russian regions. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2025;(9-2):217-222. DOI: 10.17513/vaael.4327. (In Russ.).
27. Brunetti F, Matt DT, Bonfanti A, De Longhi A, Pedrini G, Orzes G. Challenges of Digital Transformation: Strategies Based on a Multistakeholder Approach. *The TQM Journal = The TQM Journal*. 2020;32(4):697-724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309. (In Russ.).
28. Zhdanov VYu. The DEA Method for Assessing the Efficiency and Competitiveness of the Agricultural Sector in Russian Regions. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya = Modern Management Technologies*. 2025;(3(111):11102. (In Russ.).
29. Evlampieva EV. Strategic planning as a phenomenon in the context of spatial development of the Russian Federation. *Biznes. Obrazovaniye. Pravo = Business. Education. Law*. 2025;(1(70):123-128. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.70.1234. (In Russ.).

30. Abramov VI, Andreev VD. Analysis of digital transformation strategies of Russian regions in the context of achieving national goals. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya=Issues of public and municipal administration*. 2023;(1):89-119. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119. (In Russ.).

31. Kim OL, Evlampieva EV, Tatarnikova MA, Sysova EL, Ochirova TB. Digitalization of public and municipal administration as a factor in sustainable development of the Russian Federation. *Ekonomicheskoye razvitiye Rossii=Economic development of Russia*. 2025;32(11):200-205. (In Russ.).

Информация об авторах

Е. В. Евлампиева — кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета.

Е. Л. Сысова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета.

О. Л. Ким — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления экономического факультета.

Information about the authors

E. V. Evlampieva — Candidate of Political Science, Associate Professor, and Associate Professor in the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Economics.

E. L. Sysova — Candidate of Economic Science, Associate Professor, and Associate Professor in the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Economics.

O. L. Kim — Doctor of Economic Science, Professor, and Head of the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Economics.

Статья поступила в редакцию 29.03.2026; одобрена после рецензирования 18.04.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 29.03.2026; approved after reviewing 18.04.2026; accepted for publication 15.06.2026.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.