

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2024.71.39.009

Публично-правовые аспекты цифровой трансформации в органах власти: на примере Санкт-Петербурга

Гусейнова Лейла Назим кызы

Специалист 1-й категории
отдела мониторинга, анализа и межведомственного взаимодействия
Комитета по транспорту Правительства Санкт-Петербурга;
аспирант,
Санкт-Петербургский государственный
морской технический университет,
190121, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3;
e-mail: guseinova_leyla@mail.ru

Мишальченко Мария Юрьевна

Преподаватель кафедры гражданского и коммерческого права,
Санкт-Петербургский государственный
морской технический университет,
190121, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3;
e-mail: mari.mishalchenko@mail.ru

Аннотация

Цифровизация находится в центре внимания при разработке стратегий развития многих стран, включая Россию. Данный процесс является одной из приоритетных национальных целей. В Санкт-Петербурге интенсивно развиваются цифровые технологии в рамках стратегии цифровой трансформации города до 2024 года. Эти технологии активно внедряются в жизнь ключевых сфер Северной столицы, и каждый год их применение становится все более распространенным. Стратегия цифровой трансформации в Санкт-Петербурге до 2024 года определяет будущее города на ближайшие годы. Этот документ охватывает различные аспекты цифровизации – от экономики до государственного управления и социальной сферы. Город является лидером внедрения цифровых технологий во многих областях, таких как здравоохранение, социальная сфера и ЖКХ. В данной статье показано, что именно этот город становится отправной точкой для новых технологических трендов в стране. Благодаря развитой инфраструктуре, динамичной сфере информационных технологий и богатому научному потенциалу, Санкт-Петербург может консолидировать свой опыт в области цифровой трансформации, превращая его в основу методологии развития и делившись этим опытом с другими регионами. Проведенный анализ показывает, что благодаря новым возможностям цифровых технологий граждане могут становиться активными участниками обсуждений государственной политики и влиять на принятие решений в государственном управлении. Расширение каналов связи в государственном секторе создает возможности для достижения новых результатов в сфере повышения взаимопонимания граждан и государства, совместного поиска взаимовыгодных решений.

Для цитирования в научных исследованиях

Гусейнова Л.Н., Мишальченко М.Ю. Публично-правовые аспекты цифровой трансформации в органах власти Санкт-Петербурга // Вопросы российского и международного права. 2023. Том 13. № 12А. С. 71-79. DOI: 10.34670/AR.2024.71.39.009

Ключевые слова

Цифровизация, цифровая трансформация, органы власти, право, общество, государство, публичное право, публично-правовые акты.

Введение

В конце 20-го века появилась идея цифровизации, внедрение передовых технологий в разные сферы общества и производства. Началось все с обсуждений Интернета вещей (IoT) и цифровой экономики по всему миру, пока в России только знакомились с первыми мобильными телефонами. Прошло более двадцати лет, и сейчас умные устройства стали частью нашей повседневной жизни: почти у каждого дома есть бытовая техника и другие приборы, связанные с цифровыми технологиями. Цифровизация глобально означает использование цифровых технологий в разных сферах жизни и производства, и этот процесс активно внедряется во всех странах.

В регионах и городах России, например, в Санкт-Петербурге, давно успешно применяются цифровые технологии. Но до сих пор не видно полной картины цифровизации, несмотря на долгий путь данного процесса. По мнению М.Б. Поповой, Н.А. Лазаревой, это связано с тем, что «для успешной цифровизации важен свободный доступ к информации, который меняет общественные и политические процессы» [Попова, Лазарева, 2023, 371]. Цифровизация регулируется Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ.

Основная часть

В настоящее время в Санкт-Петербурге происходит успешное осуществление стратегии на 2024 год, в которой определены несколько ключевых направлений. Основная цель заключается в достижении высокой степени цифровой зрелости в ключевых секторах экономики, социальной сфере и государственном управлении. Прежде всего, планируется создание условий для улучшения эффективности всех видов социально-экономической деятельности в Санкт-Петербурге. Это включает в себя улучшение качества предоставляемых государственных услуг, особенно в цифровом формате, а также снижение издержек для бизнеса при взаимодействии с государственными структурами.

О. Трунова, И. Ходачек, А. Ходаченко считают, что «одновременно с этим ставится задача создания условий для сокращения теневой экономики в регионе» [Trunova, Khodachek, Khodachek, 2021, 276]. Это позволит повысить уровень безопасности и снизить избыточную административную нагрузку на предпринимательскую среду в рамках контрольно-надзорной деятельности. Принцип прозрачности (открытости) внедрен согласно ст. 36 Бюджетного кодекса РФ.

Особое внимание уделяется повышению уровня безопасности информационных систем и

обеспечению технологической независимости информационно-технологической инфраструктуры от иностранных поставщиков. Это направление нацелено на обеспечение надежности и безопасности данных, исключение зависимости от иностранных ИКТ-решений.

В целом, эти стратегические направления представляют собой комплексный подход к развитию, ориентированный на повышение эффективности, безопасности и цифровой зрелости ключевых сфер жизни города и региона в целом.

Стратегия 2024 устанавливает приоритеты социально-экономического развития для Санкт-Петербурга, и государственные программы города разрабатываются с учетом этих целей. Этот документ определяет основные направления развития города и выстраивает стратегические задачи, на достижение которых направлены усилия властей.

Программы, разработанные на основе Стратегии 2024, представляют собой планы и мероприятия, направленные на поддержание и улучшение социальной, экономической и культурной жизни города. Они включают в себя различные проекты по развитию инфраструктуры, образования, здравоохранения, экологии и других сфер, необходимых для достижения поставленных целей.

Создание и реализация государственных программ основывается на анализе текущего состояния города, потребностях жителей и прогнозах развития. Эти программы представляют собой важный инструмент в управлении городскими процессами, направленный на достижение устойчивого и сбалансированного развития Санкт-Петербурга. Создание и реализация государственных программ осуществляется на основе Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2013 № 1039 «О порядке принятия решений о разработке государственных программ Санкт-Петербурга, формирования, реализации и проведения оценки эффективности их реализации».

С.В. Смаль отмечает, что «система государственного управления сталкивается с обязательной необходимостью претерпеть цифровую трансформацию» [Смаль, 2021, 118]. Это включает перестройку работы компонентов системы с учетом технологических тенденций, определяющих экономическое развитие страны. Процессы цифровизации в государственных органах власти протекают уже более десяти лет, но до сих пор остаются открытыми вопросы, связанные с разработкой эффективных стратегий управления информацией на федеральном и региональном уровнях.

Цифровые изменения проникают в каждую сферу нашей повседневности, перекраивая привычные порядки и упрощая их. От нашей зависимости от эффективности правительства до способа, которым мы покупаем товары и услуги – онлайн или офлайн, от наших способов общения до доступа к информации – все эти аспекты подвержены воздействию цифровой трансформации. Она стала основой стратегии государства, проникая в каждый уровень власти.

Эффективное использование систем анализа данных становится ключевым фактором для исполнительной власти. Например, использование онлайн-камер для поиска преступников или возможность отправки обращений в государственные инстанции через интернет иллюстрируют, как цифровизация меняет работу государственных структур. Это лишь малая часть общего изменения.

Одним из важных результатов цифровизации стало сокращение бумажной волокиты и бюрократии в обработке документов. Теперь справки и паспорта доступны через специальные приложения, где данные хранятся и обновляются. Это значительно упрощает жизнь граждан и устраняет необходимость множества бумажных процедур.

Тем не менее, помимо преимуществ, цифровизация несет определенные риски. Возможное

уменьшение значимости человека в различных процессах и потенциальное исчезновение целых профессий вызывают беспокойство. В будущем роботы могут эффективнее выполнять определенные работы, что может снизить спрос на некоторые профессии. В данном направлении используется Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

Таким образом, цифровизация органов власти Санкт-Петербурга приносит массу преимуществ, но важно осознавать и риски, связанные с этим процессом, чтобы сбалансированно развивать технологии и сохранять человеческий фактор в обществе.

Анализируя тенденции развития системы управления в России и за рубежом, можно утверждать, что цифровизация властных структур становится ключевым направлением для инноваций в этой сфере. Это связано с распространением концепции «Государство как платформа», которая начала активно обсуждаться в России в 2016-2017 годах. Губернатор А.Д. Беглов подписал 25.08.2021 г. Стратегию в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Санкт-Петербурга, которая будет определять вектор развития города на долгие годы. А.А. Перекатова, А.Н. Муфтахова считают, что «основные черты этой концепции включают ориентацию на конечного пользователя, применение процессной модели, оценку результативности каждого процесса, совместную работу межведомственных органов, использование общих платформ, чтобы избежать дублирования документооборота» [Перекатова, Муфтахова, 2023, 182].

Эти особенности должны позволить государству стать агентом, предлагающим эффективные инновационные решения и служащим успешным примером для граждан, некоммерческих организаций и бизнеса. Помимо этого, это создаст благоприятные условия для инновационного развития экономики в целом. Сегодня исследователи выделяют 4 модели реализации концепции «Государство как платформа»: Whole-of-Government Platform, Whole-of-Government Platform, Ecosystem Platform, Crowdsourcing Platform. В контексте России преобладает первая модель, где ключевую роль играет государство в предоставлении государственных услуг.

По мнению Е.Р. Гармаевой, «в России цифровизация в органах власти нашла опору в Государственной программе «Информационное общество» [Гармаева, 2021, 186]. Этот документ, утвержденный Правительством РФ в 2014 году, выдвинул цель развития «Информационного государства». Его фокус включал в себя переход к электронному исполнению полномочий органов власти, обеспечение доступа к государственным и социально значимым услугам для граждан и организаций, а также улучшение эффективности управления через информационно-телекоммуникационные технологии.

Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам 04.06.2019 был утвержден «Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Один из ключевых проектов этой программы – «Цифровое государственное управление», направленный на улучшение предоставления государственных и муниципальных услуг. Его задачи включают в себя создание национальной системы управления данными, развитие электронного документооборота между ведомствами и инфраструктуры электронного правительства. Это становится важным шагом в улучшении взаимодействия государственных структур, бизнеса и граждан на основе современных технологий.

Сегодня цифровизация государственного и муниципального управления включает в себя несколько ключевых направлений. А.О. Кордик считает, что «одним из них является

предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме» [Кордик, 2023, 121]. Это важное направление, позволяющее облегчить доступ к услугам государственного уровня для граждан и предприятий.

Еще одним существенным аспектом цифровизации является межведомственное электронное взаимодействие между органами власти и организациями государственного сектора. Согласно Постановлению Правительства Санкт-Петербурга от 15 мая 2012 г. № 472 «О государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Система межведомственного электронного взаимодействия Санкт-Петербурга» направление цифровизации способствует более эффективной координации между различными структурами государственного управления, что ведет к повышению оперативности принятия решений и улучшению общей работы органов власти.

Эти два направления тесно связаны между собой и требуют создания определенных условий для эффективного взаимодействия информационных систем органов государственной власти и организаций государственного сектора. Создание таких условий и обеспечение их функционирования является ключевым аспектом цифровизации в сфере управления, поскольку это обеспечивает эффективность и оперативность в работе государственных структур.

Один из ключевых документов, определяющих стратегию цифровизации государственной власти в Санкт-Петербурге, это Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 30 декабря 2013 года № 1102. Оно устанавливает порядок перехода на электронный документооборот для исполнительных органов государственной власти и подведомственных им государственных учреждений.

Дополнительные шаги были предприняты для развития этого постановления. Так, 9 июля 2014 года Правительством Санкт-Петербурга было принято Постановление № 590, которое определило регламенты использования электронной подписи и обмена электронными документами в рамках электронного документооборота.

Сегодня перед исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга стоят несколько ключевых проблем. Одна из них – организация эффективного межведомственного взаимодействия. По мнению Глебовой И.С., Анишевой Ю.А., Гореловой Ю.Н., «это включает в себя налаживание процессов между различными уровнями административных подразделений и администрациями районов города» [Glebova, Anisheva, Gorelova, 2020, 216].

До сих пор не завершен полный переход от бумажного к электронному документообороту при предоставлении некоторых государственных услуг. Текущий этап цифровизации также сталкивается с проблемой внедрения новых методов обеспечения экономической стабильности и предотвращения потерь ресурсов как в коммерческой, так и государственной сферах. Это актуализирует важность внедрения системы антикоррупционного комплаенса.

Е. Терешко, И. Рудская, М. Романович считают, что «комплаенс, независимо от организационно-правовой формы субъекта, включает в себя создание специальных правовых документов, направленных на снижение внешних рисков» [Tereshko, Rudskaya, Romanovich, 2021, 15]. В современной цифровой экономике особое внимание уделяется установлению правил цифрового комплаенса, включающего не только необходимость определения специфических процедур оценки рисков, но и осмысление потенциальных угроз кибербезопасности, утечки информации, а также нарушений в функционировании информационной инфраструктуры.

Важно учитывать коммуникационные риски в электронной среде, что требует организации системы мониторинга действий сотрудников, а также контроля за получаемой и передаваемой

информацией. Однако объем информации, генерируемый в таких условиях, часто превышает возможности его ручной обработки. Это создает потенциальные проблемы в обеспечении защиты данных и обеспечении юридической безопасности.

Тренды развития информационных технологий определяются тем, что в современной среде формируются:

Цифровизация. Проникновение цифровых технологий в различные аспекты бизнеса, что стимулирует рост рынка технологий.

Развитие мягких навыков. Увеличение важности мягких навыков в контексте работы с данными и технологиями.

Big Data. Обработка и анализ больших объемов данных, что оказывает значительное влияние на развитие технологий.

М.Ю. Макаров отмечает, что «цифровой комплаенс представляет собой гармонизацию всех процессов с основной целью минимизации рисков» [Макаров, 2021, 719]. Он опирается на использование цифровых технологий и обработку больших объемов данных для эффективного контроля и предотвращения угроз, уменьшения потерь.

Цифровой комплаенс представляет собой гармонизацию всех бизнес-процессов с основной целью минимизации рисков и повышения стоимости компании. Он опирается на использование цифровых технологий и обработку больших объемов данных для эффективного контроля и предотвращения угроз, уменьшения потерь.

Современная цифровая трансформация в органах власти Санкт-Петербурга представляет собой не просто внедрение технологий, но и изменение корпоративной культуры и мышления сотрудников. Она требует комплексного подхода для эффективного внедрения.

Создание культуры соблюдения. Основная цель внедрения цифрового соблюдения в государственных органах заключается в создании эффективной цифровой системы контроля.

Инфраструктура и системы. Необходимость создания соответствующей инфраструктуры и улучшения систем, основанных на международном опыте.

Мотивация персонала. Использование научно обоснованных подходов к мотивации сотрудников, учитывая особенности государственного сектора.

Заключение

В 20-м веке началась цифровая революция, изменяя общество и производство, делая умные устройства обыденностью и способствуя цифровизации в мировом масштабе. В Санкт-Петербурге и других регионах России активно используются цифровые технологии, однако ограниченный доступ к информации затрудняет полное внедрение цифровизации, мешая улучшению общественных, политических и бизнес-процессов. В Санкт-Петербурге планируется достичь высокого уровня цифровой зрелости в экономике и управлении к 2024 году, нацеленной на повышение эффективности, снижение издержек и улучшение качества услуг при взаимодействии с госструктурами. Важность сокращения теневой экономики, обеспечения безопасности информационных систем и независимости информационно-технологической инфраструктуры, чтобы повысить надежность данных и уменьшить зависимость от иностранных ИКТ-решений.

Стратегия 2024 включает госпрограммы по развитию различных областей, учитывая изменения в привычках взаимодействия с государством, риски замены работы роботами и необходимость антикоррупционных мер в условиях цифровой трансформации. Цифровой

комплаенс в органах власти Санкт-Петербурга указывает на необходимость создания Закона «О правовом регулировании цифрового комплаенса», который бы регулировал использование цифровых технологий для снижения рисков. Этот акт должен содержать механизмы и требования к использованию цифровых инструментов для обеспечения соответствия юридическим и регуляторным требованиям. Необходимо включение в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ статьи 3.1 о механизмах стимулирования органов власти к изменению корпоративной культуры через применение цифровых инструментов и механизмов для создания эффективной системы контроля за процессами цифровизации. Это может включать налоговые льготы или программы поощрения для органов власти, активно внедряющих цифровые изменения во внутренние процессы, а также разработать критерии для оценки эффективности цифровых проектов.

Библиография

1. Гармаева Е.Р. Развитие инновационной инфраструктуры Санкт-Петербурга в условиях цифровизации // Цифровая экономика, умные инновации и технологии. СПб., 2021. С. 185-187.
2. Кордик А.О. Лучшие практики цифровизации Санкт-Петербурга в сфере государственного управления // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия. Екатеринбург, 2023. С. 120-123.
3. Макаров М.Ю. Перспективы посткризисного восстановления экономики Санкт-Петербурга с учетом фактора цифровизации // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 9 (191). С. 717-724.
4. Перекатова А.А., Муфтахова А.Н. Социальное неравенство при цифровизации сфер городской жизни в г. Санкт-Петербурге // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2023. № 7. С. 179-184.
5. Попова М.Б., Лазарева Н.А. Влияние цифровизации на развитие экономики региона на примере Санкт-Петербурга и области // Общество, государство, личность: применение научных знаний и технологий в решении социально-экономических задач региона. Казань, 2023. С. 371-373.
6. Селентьева Т.Н. и др. Цифровизация процессов государственного управления в Санкт-Петербурге: проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1 (54). С. 98-105.
7. Смаль С.В. Обзор социальной политики в Санкт-Петербурге: запрос на цифровизацию // Государство и граждане в электронной среде. 2021. № 5. С. 114-125.
8. Glebova I.S., Anisheva Y.A., Gorelova J.N. Digitalization impact on social and economic development of territory (russian regions) // Journal of Advanced Pharmacy Education and Research. 2020. V. 10. № 3. P. 214-219.
9. Tereshko E., Rudskaya I., Romanovich M. Article readiness of regions for digitalization of the construction complex // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. № 1. P. 1-17.
10. Trunova O., Khodachek I., Khodachek A. Dialogue on smart city strategy: case of Saint Petersburg // Gsom emerging markets conference. Conference book. St. Petersburg, 2021. P. 272-281.

Public-legal aspects of digital transformation in the authorities of St. Petersburg

Leila N. Guseinova

Specialist of the 1st Category
of the Department of Monitoring, Analysis and Interdepartmental Interaction
of the Committee on Transport of the Government of Saint Petersburg;
Postgraduate,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
190121, 3, Lotsmanskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: guseinova_leyla@mail.ru

Mariya Yu. Mishal'chenko

Lecturer at the Department of Civil and Commercial Law,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
190121, 3, Lotsmanskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: mari.mishalchenko@mail.ru

Abstract

Digitalization is at the center of attention when developing development strategies in many countries, including Russia. This process is one of the priority national goals. Digital technologies are intensively developing in St. Petersburg as part of the city's digital transformation strategy until 2024. These technologies are being actively introduced into the life of key areas of the Northern Capital, and every year their use is becoming more widespread. The strategy of digital transformation in St. Petersburg until 2024 determines the future of the city for the coming years. This document covers various aspects of digitalization, from the economy to public administration and the social sphere. The city is a leader in the introduction of digital technologies in many areas, such as healthcare, social sphere and housing and communal services. This article shows that this city is becoming the starting point for new technological trends in the country. Thanks to the developed infrastructure, dynamic information technology and rich scientific potential, St. Petersburg can consolidate its experience in the field of digital transformation, turning it into the basis of development methodology and sharing this experience with other regions. The analysis shows that thanks to the new possibilities of digital technologies, citizens can become active participants in public policy discussions and influence decision-making in public administration. The expansion of communication channels in the public sector creates opportunities to achieve new results in the field of increasing mutual understanding between citizens and the state, and joint search for mutually beneficial solutions.

For citation

Guseinova L.N., Mishal'chenko M.Yu. (2023) Publichno-pravovye aspekty tsifrovoy transformatsii v organakh vlasti Sankt-Peterburga [Public-legal aspects of digital transformation in the authorities of St. Petersburg]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 13 (12A), pp. 71-79. DOI: 10.34670/AR.2024.71.39.009

Keywords

Digitalization, digital transformation, authorities, law, society, state.

References

1. Garmeva E.R. (2021) Razvitie innovatsionnoi infrastruktury Sankt-Peterburga v usloviyakh tsifrovizatsii [Development of innovation infrastructure in St. Petersburg in the context of digitalization]. In: *Tsifrovaya ekonomika, umnye innovatsii i tekhnologii* [Digital economy, smart innovations and technologies]. St. Petersburg.
2. Glebova I.S., Anisheva Y.A., Gorelova J.N. (2020) Digitalization impact on social and economic development of territory (russian regions). *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*, 10, 3, pp. 214-219.
3. Kordik A.O. (2023) Luchshie praktiki tsifrovizatsii Sankt-Peterburga v sfere gosudarstvennogo upravleniya [Best practices of digitalization of St. Petersburg in the field of public administration]. In: *Tsifrovaya ekonomika i onlain-obrazovanie: klyuchevye trendy i prepyatstviya* [Digital economy and online education: key trends and obstacles]. Yekaterinburg.
4. Makarov M.Yu. (2021) Perspektivy postkrizisnogo vosstanovleniya ekonomiki Sankt-Peterburga s uchetom faktora

-
- tsifrovizatsii [Prospects for post-crisis economic recovery of St. Petersburg considering the digitalization factor]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and management], 27, 9 (191), pp. 717-724.
5. Perekatova A.A., Muftakhova A.N. (2023) Sotsial'noe neravenstvo pri tsifrovizatsii sfer gorodskoi zhizni v g. Sankt-Peterburge [Social inequality in the digitalization of spheres of urban life in St. Petersburg]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki* [Modern science: current problems of theory and practice], 7, pp. 179-184.
 6. Popova M.B., Lazareva N.A. (2023) Vliyaniye tsifrovizatsii na razvitiye ekonomiki regiona na primere Sankt-Peterburga i oblasti [The influence of digitalization on the development of the regional economy using the example of St. Petersburg and the region]. In: *Obshchestvo, gosudarstvo, lichnost': primeneniye nauchnykh znaniy i tekhnologii v reshenii sotsial'no-ekonomicheskikh zadach regiona* [Society, state, personality: application of scientific knowledge and technologies in solving socio-economic problems of the region]. Kazan.
 7. Selent'eva T.N. et al. (2021) Tsifrovizatsiya protsessov gosudarstvennogo upravleniya v Sankt-Peterburge: problemy i perspektivy [Digitalization of public administration processes in St. Petersburg: problems and prospects]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* [Business. Education. Law], 1 (54), pp. 98-105.
 8. Smal' S.V. (2021) Obzor sotsial'noi politiki v Sankt-Peterburge: zapros na tsifrovizatsiyu [Review of social policy in St. Petersburg: request for digitalization]. *Gosudarstvo i grazhdane v elektronnoi srede* [State and citizens in the electronic environment], 5, pp. 114-125.
 9. Tereshko E., Rudskaya I., Romanovich M. (2021) Article readiness of regions for digitalization of the construction complex. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 1, pp. 1-17.
 10. Trunova O., Khodachek I., Khodachek A. (2021) Dialogue on smart city strategy: case of Saint Petersburg. In: *Gsom emerging markets conference. Conference book*. St. Petersburg.
-