

# Методология обоснования стратегических приоритетов цифрового развития на региональном уровне

Власюк Л. И.<sup>1, \*</sup>, Журавлев Д. М.<sup>2</sup>, Новиков А. П.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Московская школа экономики, Москва, Российская Федерация; \*lvlasjuk@mail.ru

<sup>2</sup> Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Научно-исследовательский институт социальных систем, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В статье на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта обосновываются дифференцированные стратегические приоритеты на основе типологии регионов России по уровню цифрового развития. Вопросы измерения уровня цифрового развития регионов и цифровой зрелости отраслей, детерминант цифрового неравенства регионов и его измерения остаются дискуссионными и их изучение актуально и своевременно. Целью данной работы является разработка методологии обоснования стратегических приоритетов цифрового развития регионов, в том числе для преодоления цифрового неравенства регионов. Для типологии регионов РФ выбраны индикаторы, отражающие инфраструктурный (проникновение фиксированного и мобильного широкополосного интернета на 100 человек), кадровый (удельный вес занятых в ИКТ-секторе) и социально-потребительский (доля услуг населению в электронной форме) аспекты. По этим показателям рассчитан композитный индекс цифрового развития для субъектов РФ, регионы упорядочены по убыванию и разделены на четыре равномоощные группы с использованием геометрического среднего. Типология регионов подтвердила, что значительное цифровое неравенство является одним из факторов социально-экономического неравенства регионов, препятствующих экономическому росту. Авторами предлагаются дифференцированные стратегические приоритеты: для лидеров — инновации и цифровизация отраслей; для отстающих регионов — развитие базовой инфраструктуры и цифровой грамотности. Методология обоснования стратегических приоритетов цифрового развития обеспечивает регионам реализацию стратегических возможностей с учетом имеющихся конкурентных преимуществ и ресурсов регионов, ориентируясь на долгосрочный успех в быстро меняющейся среде.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегические приоритеты, цифровое развитие регионов, цифровые технологии, цифровое неравенство, регион, регионы РФ

**Для цитирования:** Власюк Л. И., Журавлев Д. М. Новиков А. П. Методология обоснования стратегических приоритетов цифрового развития на региональном уровне // Управленческое консультирование. 2026. № 4. С. 110–123. EDN PTJAPS

## Methodology for Substantiating Strategic Priorities for Digital Development at the Regional Level

Lyudmila I. Vlasjuk<sup>1, \*</sup>, Denis M. Zhuravlev<sup>2</sup>, Alexander P. Novikov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Moscow, Russian Federation; \*lvlasjuk@mail.ru

<sup>2</sup> Lomonosov Moscow State University, Research Institute of Social Systems, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

This article, drawing on Academician V. L. Kvint's theory of strategy and strategizing methodology, substantiates differentiated strategic priorities based on a typology of Russian regions by level of digital development. The issues of measuring the level of digital development in regions and the digital maturity of industries, as well as the determinants of regional digital inequality and its meas-

urement, remain controversial, and their study is relevant and timely. The aim of this paper is to develop a methodology for substantiating strategic priorities for regional digital development, including for overcoming the digital divide. For the typology of Russian regions, indicators were selected reflecting infrastructure (fixed and mobile broadband internet penetration per 100 people), personnel (the proportion of people employed in the ICT sector), and social and consumer (the share of electronic services to the population) aspects. Based on these indicators, a composite digital development index was calculated for the constituent entities of the Russian Federation. The regions are sorted in descending order and divided into four equal-power groups using the geometric mean. A typology of regions confirmed that significant digital inequality is one of the factors driving socioeconomic inequality across regions, hindering economic growth. The authors propose differentiated strategic priorities: for leaders — innovation and digitalization of industries; for lagging regions — development of basic infrastructure and digital literacy. The methodology for substantiating strategic priorities for digital development enables regions to realize strategic opportunities, taking into account their existing competitive advantages and resources, focusing on long-term success in a rapidly changing environment.

**Keywords:** strategy, strategic priorities, digital development of regions, digital technologies, digital divide, region, regions of the Russian Federation

**For citation:** Vlasjuk L. I., Zhuravlev D. M., Novikov A. P. Methodology for Substantiating Strategic Priorities for Digital Development at the Regional Level // Administrative Consulting. 2026. N 4. P. 110–123. EDN PTJAPS

## Введение

Цифровая трансформация является ключевым направлением изменений социально-экономических систем, представляет собой технологическую парадигму, которая охватывает все традиционные формы существования и функционирования хозяйствующих субъектов, что создает объективную необходимость переосмысления и обновления подходов к регулированию и стратегическому управлению данным процессом.

С учетом скорости появления и адаптации различных технологических решений приобретает чрезвычайную значимость стратегический подход к цифровому развитию, представляющий собой целостную системную методологию управления процессами фундаментальных изменений, в рамках которого цифровые технологии создаются и внедряются целенаправленно и призваны при этом не решать отдельно взятые задачи социально-экономического развития, а осуществлять комплексную модернизацию отраслей и сфер для достижения утвержденных национальных целей развития государства.

Среди национальных целей развития РФ до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. в сфере цифрового развития актуальность данного исследования определяется следующими: технологическое лидерство и цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы<sup>1</sup>. Важнейшими задачами в рамках обозначенных целей является достижение к 2030 г. «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, формирование национального рынка данных и их вовлечение в хозяйственный оборот, обеспечение роста инвестиций в разработку отечественных решений, переход организаций на использование базового и прикладного программного обеспечения российского производства и создание системы противодействия преступлениям, совершаемым с использованием информационно-коммуникационных технологий<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> «Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

<sup>2</sup> Там же.

Разработка и последующая реализация стратегий цифровой трансформации на национальном и региональном уровнях должна учитывать весь комплекс сопутствующих вызовов, одним из которых является необходимость преодоления цифрового неравенства, прежде всего, дифференциации возможностей использования достижений цифровой трансформации между индивидами, социальными группами, хозяйствующими субъектами, регионами и странами. В работе В. И. Абрамова, В. Д. Андреева проанализированы стратегии цифровой трансформации регионов на основе расчета планового индекса цифровой зрелости регионов с 2022 по 2024 г. и показано, что ожидаемые темпы цифровой трансформации в разных отраслях будут существенно различаться по регионам [1].

Комплексный характер проблемы цифрового неравенства регионов России требует использования теоретико-методологической базы, которая способна обеспечить постановку реалистичных и достижимых стратегических приоритетов для конкретного объекта стратегирования, но при этом обладать свойством масштабирования — способности быть примененной для регионов, имеющих различные социально-экономические характеристики и параметры.

Такой методологической базой исследования выступает теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Стратегия ориентируется, согласно методологии В. Л. Квинта, на достижение успеха в долгосрочной перспективе, а изменения состояния среды и позиционирование объекта стратегирования являются ключевыми аспектами, которые должны учитываться при разработке стратегии любого уровня, в том числе регионального [10; 18; 19]. Обоснованность стратегических приоритетов цифрового развития предопределяет результаты социально-экономического развития регионов, их возможности по использованию цифровых технологий и преодолению цифрового регионального неравенства. Целью данной работы является разработка методологии обоснования стратегических приоритетов цифрового развития регионов, в том числе для преодоления цифрового неравенства регионов.

В современной зарубежной и отечественной научной литературе изучение цифрового неравенства лежит в плоскости анализа этого явления как одного из главных социальных вызовов современности [7; 14; 25]. При этом вопросы измерения уровня цифрового развития, цифрового регионального неравенства, ключевых детерминант цифрового неравенства регионов и стран остаются дискуссионными. Научная полемика касается нескольких важнейших вопросов, связанных с цифровым неравенством стран и регионов и способами его измерения.

Во-первых, в научной литературе постулируется наличие нескольких уровней цифрового неравенства. В работах Е. Л. Вартановой, Л. И. Власюк, А. А. Гладковой, М. Рагнелды (M. Ragnedda) и др. [2; 4; 15; 22] обозначена трехуровневая концепция цифрового неравенства регионов: доступность ИКТ-технологий, цифровые компетенции и возможности использования цифровых технологий, результаты и преимущества от использования цифровых технологий. С учетом темпов и характера проникновения технологий искусственного интеллекта за последние несколько лет можно говорить о возникновении дополнительного, четвертого уровня цифрового неравенства, которое характеризуется дифференциацией в доступе и способности эффективно использовать передовые инструменты на основе искусственного интеллекта в различных сферах жизнедеятельности человека [8; 20].

Во-вторых, несмотря на появление различных методик и рейтингов, остаются актуальными вопросы измерения цифрового неравенства в региональном разрезе. Причем существующий методический инструментарий не только включает анализ базовых показателей, фиксирующих доступность интернета, но и предлагает комплексные многофакторные методики, позволяющие оценить интегральный показатель уровня цифрового развития регионов [3; 15; 17; 26].

В многофакторных методиках, как правило, используется большое число показателей, разделенных на группы. Например, О. И. Яновская, Н. А. Кулагин, Н. А. Логачева группируют 55 показателей в три субиндекса, которые характеризуют развитие цифровой инфраструктуры, цифровых технологий; кадры для цифровой экономики и инновационную активность регионов. Комплексная оценка складывается на основе средней арифметической субиндексов, а рейтинги регионов формируются на основе евклидова расстояния до лучшей практики. Авторы выделили 6 групп регионов для комплексной оценки процессов цифровизации, происходящих в регионе [26].

В исследовании А. О. Вереникина, А. Ю. Вереникиной используются 18 показателей, отвечающих за уровень развития ИКТ в регионе, 20 показателей, описывающих социально-экономическое развитие региона, а также 5 показателей, характеризующих результативность цифрового развития. На основе метода главных компонент, дополненного анализом среды функционирования (DEA), получен рейтинг регионов РФ и пять групп регионов по потенциалу достижения установленных плановых показателей [3].

В данном исследовании было отобрано минимальное из возможных число показателей для проведения типологии. При выборе показателей для расчета композитного индекса цифровизации важно, чтобы показатели являлись отражением восприимчивости регионов к глобальным и национальным трендам цифровой трансформации [13], отражали значимые закономерности и мейнстримы будущего [7].

Анализ глобальных и национальных трендов, внутренней среды объекта стратегирования, в том числе уровня проникновения и использования цифровых технологий, позволит сформулировать дифференцированные стратегические приоритеты цифрового развития регионов РФ.

## Материалы и методы

Теоретико-методологический базис разработки региональной стратегии наиболее полно представлен в трудах академика В. Л. Квинта и представителей его научной школы стратегирования [6; 12; 23; 24]. Согласно методологии стратегирования, при разработке иерархии стратегий должна обеспечиваться преемственность — приоритеты национальной стратегии цифровой трансформации и цифрового развития должны транслироваться на региональный, отраслевой и корпоративный уровень. При этом эти приоритеты должны быть системными и в полной мере отвечать национальным и общественным интересам, включая обеспечение цифрового суверенитета Российской Федерации и ее технологической независимости.

Методы типологизации и классификации регионов РФ приобретают особую актуальность при формировании стратегических приоритетов цифрового развития, поскольку цифровизация усиливает пространственные диспропорции [11; 16]. Типологизация позволяет выявить разнородные барьеры и драйверы цифровой трансформации (покрытие широкополосным интернетом, доля ИКТ в ВРП, кадровый потенциал и т. д.), обеспечивая в том числе направленные меры в рамках нацпроекта «Цифровая экономика» (2024–2030 гг.) и региональных программ цифровой трансформации.

В практике стратегирования уже накоплен значительный опыт проведения стратегических классификаций регионов РФ по разнообразным критериям, в том числе с применением различных математических методов [5; 11; 15; 21]. В большинстве подобных исследований после деления регионов на группы в соответствии с заданными критериями для каждой из групп предлагаются стратегические приоритеты, либо при классификации, ориентированной на оценку конкурентных преимуществ и ресурсного потенциала объектов стратегирования, подчеркивается обоснованность выбранных стратегических приоритетов.

Рассмотрев огромный массив теоретических и практических работ, авторы пришли к выводу, что в данном исследовании будет выбрано небольшое число максимально понятных показателей, по ним сформированы группы регионов, а затем предложены стратегические решения для каждой группы регионов.

## Результаты

Вопрос выбора статистических показателей требует максимального пояснения. В качестве индикаторов типологии регионов для целей стратегирования выбираем показатели, отражающие инфраструктурный, кадровый и социально-потребительский аспекты цифровизации. В качестве статистических показателей были выбраны следующие: 1) проникновение фиксированного широкополосного интернета (число активных абонентов на 100 человек); 2) проникновение мобильного широкополосного интернета (число активных абонентов на 100 человек); 3) удельный вес занятых в секторе ИКТ (% от общей численности занятого населения); 4) получение населением услуг в электронной форме.

Развитие цифровой инфраструктуры является ключевым фактором технологического и экономического суверенитета государств. Фиксированный широкополосный интернет является базой для развития цифровой инфраструктуры. Высокий уровень проникновения интернета свидетельствует о развитой ИКТ-инфраструктуре, что напрямую задает стратегические приоритеты: инвестиции в покрытие и модернизацию сети или, наоборот, развитие цифровых сервисов.

Мобильный широкополосный интернет отражает доступность цифровых сервисов «на ходу», особенно в малых городах, сельской местности и у молодежи, где фиксированный доступ может отсутствовать. Высокий уровень мобильного проникновения при низком фиксированном является сигналом к тому, что, возможно, регион движется по пути «мобильного прорыва», что формирует стратегические приоритеты по развитию мобильных сервисов, мобильных платформ для бизнеса и цифрового образования.

В России наблюдается устойчивый рост числа абонентов широкополосного доступа к интернету (рис. 1).

Фиксированный широкополосный доступ демонстрирует положительную динамику (с 17,0 в 2014 г. до 26,1 единиц на 100 человек в 2024 г.). Проникновение мобильного широкополосного доступа выросло с 63,4 до 115,9 единиц за период 2014–2024 гг. Можно констатировать, что происходит сдвиг в предпочтениях и архитектуре цифровой инфраструктуры, где мобильные решения выступают основой цифрового включения, особенно при неравномерном покрытии проводными сетями. Распространение интернета свидетельствует не только об увеличении числа пользователей, но и о растущем спросе на устойчивые и масштабируемые цифровые каналы. В свою очередь, это стимулирует инвестиции со стороны государств и бизнеса в развитие сетевой инфраструктуры, дата-центров, облачных технологий и платформенных сервисов [13].

Удельный вес занятых в секторе ИКТ отражает кадровый и инновационный потенциал региона в сфере цифровой экономики: чем выше доля ИКТ-занятости, тем выше готовность к разработке собственных решений и цифровизации отраслей. Коэффициент вариации по доле занятых составил 53,1%, регионы очень неоднородны по данному показателю. В целом по России наблюдается рост занятых в ИКТ-сферах, как в абсолютном выражении, так и в процентах от общей численности занятых, с 1,7% в 2019 г. до 2,2% в 2024 г. (рис. 2).

Получение услуг в электронной форме измеряет фактическое использование населением цифровых сервисов, а не только наличие инфраструктуры; этот показатель отражает уровень цифровой грамотности, доверия и удобства сервисов.



Рис. 1. Абоненты широкополосного доступа к интернету в РФ, единиц на 100 человек населения; на конец года

Fig. 1. Broadband Internet subscribers in the Russian Federation, units per 100 population; at the end of the year

Источник: составлено авторами по [9].

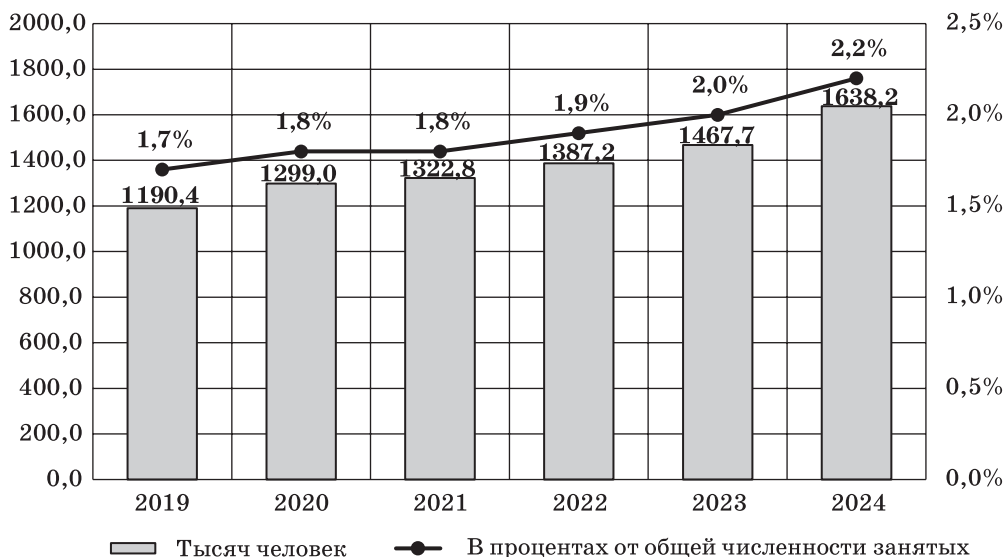


Рис. 2. Численность ИТ-специалистов в РФ, в тыс. человек

Fig. 2. Number of IT specialists in the Russian Federation, in thousands of people

Источник: составлено авторами по [9].



Рис. 3. Получение населением государственных и муниципальных услуг в электронной форме и использование интернета для заказа услуг

Fig. 3. Receiving public and municipal services in electronic form and using the Internet to order services

Источник: составлено авторами по [9].

Процент населения, получающего государственные и муниципальные услуги в электронной форме, растет и достиг к 2024 г. 86,7% (рис. 3). Растет доля населения, использующего интернет для заказов товаров и услуг, особенно это заметно после 2019–2020 гг. Данный показатель связан не только с развитием цифровых технологий, но и с изменением потребительского поведения, структуры рынка и т. д., поэтому не включен в перечень показателей для типологии.

Цифровые технологии открывают для регионов обширный спектр уникальных стратегических возможностей. Их реализация способствует повышению качества жизни населения, росту производительности труда и инвестиционной привлекательности, что в конечном итоге усиливает конкурентоспособность региональной экономики. Внедрение цифровых технологий реализуется посредством установления стратегических приоритетов в стратегических документах, при этом не менее значимым остается выявление ключевых рисков, в том числе связанных с цифровым неравенством.

На следующем этапе анализа данные показатели были рассмотрены в разрезе субъектов РФ. Все показатели были приведены к сопоставимому виду и далее для каждого региона рассчитывался индекс цифрового развития региона по следующей формуле:

$$\text{ИЦРР}_r = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 \frac{X_{ir} - \min_r(X_{ir})}{\max_r(X_{ir}) - \min_r(X_{ir})},$$

где ИЦРР<sub>r</sub> — индекс цифрового развития региона, *r* — регион, *r* = 1, ..., 85; *X<sub>i</sub>* — показатель (проникновение фиксированного широкополосного интернета, проникновение мобильного широкополосного интернета, удельный вес занятых

в секторе ИКТ, получение населением услуг в электронной форме),  $i = 1, \dots, 4$ ;  $\min_r(X_{ir})$  и  $\max_r(X_{ir})$  — соответственно минимум и максимум показателя  $X_i$  по всем регионам.

Рассчитанные по всем показателям значения индекса цифрового развития регионов были упорядочены по убыванию, а далее регионы были разделены на четыре равномошные группы с использованием геометрического среднего. Граничные значения были отнесены к нижней группе.

Геометрическое среднее рассчитывается по формуле:

$$G_j = \left( \prod_{i \in G_j} \text{ИЦРР}_{ri} \right)^{\frac{1}{m_j}}, \quad j = 1, \dots, k,$$

где  $\prod_{i \in G_j} \text{ИЦРР}_{ri}$  — произведение показателя внутри группы  $G_j$  из  $m_j$  элементов ( $m \approx n/k$ ). В нашем случае  $n = 85$ ,  $k = 4$ . Принадлежность региону к одному из классов представлена в табл. 1.

**Стратегические приоритеты цифрового развития для выделенных групп регионов.** Первая группа — это регионы-лидеры цифрового развития, в эту группу попали столичные регионы, г. Москва и г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан — как один из признанных лидеров цифрового развития. Для данной группы регионов актуально наличие экосистемы цифровизации и высокого спроса на передовые технологии, а стратегическим приоритетом должно стать внедрение новых цифровых технологий, переход от набора цифровых решений к сквозным региональным экосистемам, создание цифровых платформ для межрегиональных взаимодействий, экспорт ИКТ-решений и результатов деятельности R&D-центров, включая распространение лучших разработок в менее развитые регионы посредством межрегиональных пилотных проектов и консорциумов.

Вторая группа характеризуется хорошей инфраструктурой и некоторой неоднородностью внутри группы. Данной группе регионов необходимо сокращать внутренний цифровой разрыв и повышать экономическую отдачу от уже созданной инфраструктуры. С учетом имеющихся конкурентных преимуществ стратегическими приоритетами должно стать развитие устойчивого мобильного интернета, фиксированного широкополосного доступа для бизнеса, формирование ИКТ-кластеров в виде инкубаторов, стартапов. Следующий стратегический приоритет связан с цифровизацией здравоохранения, образования, региональных и муниципальных услуг, а также интеграция искусственного интеллекта в государственные услуги и мониторинг качества. Нужны специальные программы для сельских районов, малых городов и удаленных территорий.

Третья группа регионов — это регионы, частично обеспеченные интернетом, особенно жители городов, в отличие от жителей деревень и поселков, многие из которых к тому же пожилые люди. Стратегические приоритеты этой группы регионов: модернизация мобильных сетей 4G/5G в сельских районах, стимулирование ИКТ-сектора через налоговые льготы, массовое обучение населения цифровой грамотности, переподготовка чиновников, подготовка ИТ-кадров через вузы и колледжи.

Четвертая группа регионов — это регионы с низким уровнем цифрового развития, который касается как проникновения сетей, так и наличия цифровых навыков и компетенций у жителей региона. Стратегическими приоритетами должны стать строительство широкополосного доступа, подготовка кадров ИКТ через федеральные программы, базовая цифровизация госуслуг для социальной поддержки населения.

Группы регионов по уровню цифрового развития представлены на карте России (рис. 4).

**Индекс цифрового развития регионов Российской Федерации**  
 Table 1. Digital Development Index of Regions of the Russian Federation

| Субъект РФ                      | Место в рейтинге | Принадлежность к группе | Субъект РФ                               | Место в рейтинге | Принадлежность к группе |
|---------------------------------|------------------|-------------------------|------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| г. Москва                       | 1                | 1                       | Курганская область                       | 29               | 2                       |
| Московская область              | 2                | 1                       | Пензенская область                       | 30               | 2                       |
| Ярославская область             | 3                | 1                       | Рязанская область                        | 31               | 2                       |
| Воронежская область             | 4                | 1                       | Оренбургская область                     | 32               | 2                       |
| Калужская область               | 5                | 1                       | Омская область                           | 33               | 2                       |
| Новосибирская область           | 6                | 1                       | Орловская область                        | 34               | 2                       |
| Республика Татарстан            | 7                | 1                       | Республика Мордовия                      | 35               | 2                       |
| Нижегородская область           | 8                | 1                       | Свердловская область                     | 36               | 2                       |
| г. Санкт-Петербург              | 9                | 1                       | Кемеровская область                      | 37               | 2                       |
| Краснодарский край              | 10               | 1                       | Вологодская область                      | 38               | 2                       |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 11               | 1                       | Белгородская область                     | 39               | 2                       |
| Удмуртская Республика           | 12               | 1                       | Костромская область                      | 40               | 2                       |
| Ульяновская область             | 13               | 1                       | Псковская область                        | 41               | 2                       |
| Ивановская область              | 14               | 1                       | Ханты-Мансийский автономный округ — Югра | 42               | 2                       |
| Тюменская область               | 15               | 1                       | Астраханская область                     | 43               | 3                       |
| Челябинская область             | 16               | 1                       | Томская область                          | 44               | 3                       |
| Тульская область                | 17               | 1                       | Хабаровский край                         | 45               | 3                       |
| Калининградская область         | 18               | 1                       | Республика Хакасия                       | 46               | 3                       |
| Брянская область                | 19               | 1                       | Саратовская область                      | 47               | 3                       |
| Сахалинская область             | 20               | 1                       | Кировская область                        | 48               | 3                       |
| Пермский край                   | 21               | 1                       | Ненецкий автономный округ                | 49               | 3                       |
| Ростовская область              | 22               | 2                       | Липецкая область                         | 50               | 3                       |
| Самарская область               | 23               | 2                       | Архангельская область                    | 51               | 3                       |
| Республика Карелия              | 24               | 2                       | Иркутская область                        | 52               | 3                       |
| Мурманская область              | 25               | 2                       | Курская область                          | 53               | 3                       |
| Владимирская область            | 26               | 2                       | Тамбовская область                       | 54               | 3                       |
| Республика Марий Эл             | 27               | 2                       | Республика Северная Осетия — Алания      | 55               | 3                       |
| Республика Башкортостан         | 28               | 2                       | Чувашская Республика                     | 56               | 3                       |

| Субъект РФ                 | Место в рейтинге | Принадлежность к группе | Субъект РФ                      | Место в рейтинге | Принадлежность к группе |
|----------------------------|------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------|
| Ставропольский край        | 57               | 3                       | Республика Алтай                | 72               | 4                       |
| Волгоградская область      | 58               | 3                       | Республика Крым                 | 73               | 4                       |
| Смоленская область         | 59               | 3                       | Кабардино-Балкарская Республика | 74               | 4                       |
| Ленинградская область      | 60               | 3                       | г. Севастополь                  | 75               | 4                       |
| Республика Коми            | 61               | 3                       | Магаданская область             | 76               | 4                       |
| Новгородская область       | 62               | 3                       | Республика Тыва                 | 77               | 4                       |
| Алтайский край             | 63               | 3                       | Республика Бурятия              | 78               | 4                       |
| Красноярский край          | 64               | 4                       | Карачаево-Черкесская Республика | 79               | 4                       |
| Республика Калмыкия        | 65               | 4                       | Забайкальский край              | 80               | 4                       |
| Республика Саха (Якутия)   | 66               | 4                       | Республика Адыгея               | 81               | 4                       |
| Амурская область           | 67               | 4                       | Чеченская Республика            | 82               | 4                       |
| Тверская область           | 68               | 4                       | Еврейская автономная область    | 83               | 4                       |
| Приморский край            | 69               | 4                       | Республика Ингушетия            | 84               | 4                       |
| Чукотский автономный округ | 70               | 4                       | Республика Дагестан             | 85               | 4                       |
| Камчатский край            | 71               | 4                       |                                 |                  |                         |

Источник: составлено авторами по результатам расчетов.



Рис. 4. Уровень цифрового развития регионов России  
Fig. 4. The level of digital development of Russian regions

Источник: составлено авторами по результатам расчетов.

## Выводы

Цифровое неравенство между регионами России остается ключевым барьером для равномерного социально-экономического развития. Классификация по трем показателям выявила четыре равномоощные группы регионов, подчеркивая необходимость стратегического подхода, ориентированного на нивелирование этого разрыва. Важно иметь дифференцированную стратегию цифрового развития, которая учитывает текущий уровень каждой группы: от лидеров с фокусом на инновации до отстающих с базовой инфраструктурой.

Таким образом, стратегия цифрового развития должна разрабатываться с учетом имеющегося уровня развития, чтобы избежать шаблонных решений и максимизировать эффективность. Методология стратегирования В. Л. Квинта, зарекомендовавшая себя как наиболее эффективная в России и за рубежом, позволяет наилучшим образом обосновать приоритеты цифрового развития регионов РФ. Для обоснования приоритетов необходима классификация регионов или деление регионов со схожими условиями по уровню развития цифровых технологий и их использованию, затем для каждой выделенной группы предлагается схема стратегических приоритетов, а далее приоритизация мер по потенциалу роста с последовательным внедрением: от базовых сетей и грамотности в четвертой группе, до ИКТ-экспорта в первой группе.

Такой подход обеспечит переход от фрагментарных проектов к системным экосистемам, стимулируя межрегиональное сотрудничество и федеральную поддержку. Стратегия не только сократит цифровой разрыв, но и повысит общую конкурентоспособность страны, способствуя устойчивому развитию в цифровую эпоху.

## Литература

1. 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. EDN: JOKUIR
2. Вартанов Е. Л., Гладкова А. А. Цифровое неравенство, цифровой капитал, цифровая включенность: динамика теоретических подходов и политических решений // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2021. № 1. С. 3–29. DOI: 10.30547/vestnik.journ.1.2021.329. EDN: LEKEML
3. Вереникин А. О., Вереникина А. Ю. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20, № 4. С. 1008–1025. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-4-3. EDN: DZUKRT
4. Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // Экономика промышленности. 2023. Т. 16, № 1. С. 59–68. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-59-68. EDN: YIUJES
5. Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4, № 1 (11). С. 96–109. DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109. EDN: AZGEOQ
6. Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем / под науч. ред. В. Л. Квинта. М. ; СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. DOI: 10.55959/978-5-89781-862-4. EDN: ISIQPB
7. Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование цифровой трансформации глобальных социально-экономических систем // Фундаментальные исследования. 2025. № 4. С. 25–33. DOI: 10.17513/fr.43808. EDN: UXSPIT
8. Земцов С. П. Цифровое неравенство и региональное развитие в России в условиях распространения технологий искусственного интеллекта // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2 (67). С. 225–233. DOI: 10.31737/22212264\_2025\_2\_225-233. EDN: LTTPEZ
9. Индикаторы цифровой экономики: 2026: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, М. Я. Бочаров, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; Нац. исслед.

ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. 304 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3047-4

10. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»). DOI: 10.21603/978-5-8353-2562-7. EDN: BUZJFS
11. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб. : Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, 2022. 164 с. EDN: CDMBHK
12. Квинт В. Л., Власюк Л. И., Новикова И. В., Чхотуа И. З. Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18, № 4. С. 459–471. DOI: 10.17073/2072-1633-2025-4-1564. EDN: LCIAPP
13. Новиков А. П. Стратегический анализ трендов цифровой трансформации в регионах России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5, № 4 (18). С. 474–491. DOI: 10.21603/2782-2435-2025-5-4-474-491. EDN: JBEWAA
14. Растворцева С. Н. Стратегические направления цифровой трансформации региональной экономики России. Управленческое консультирование. 2026. № 1 (193). С. 68–83. EDN: WBTLYM
15. Растворцева С. Н., Бахвалова А. Н. Цифровой разрыв в регионах России: оценка и приоритеты в контексте решения национальных целей развития страны // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2026. Т. 19, № 1. С. 73–93. DOI: 10.15838/esc.2026.1.103.8. EDN: BRNRBM
16. Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт, Л. И. Власюк, Д. С. Евдокимов [и др.]. Под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6. EDN: AAZBFH
17. Унтура Г. А. Экономика знаний и цифровизация: оценка влияния на экономический рост регионов России // Регион: экономика и социология. 2022. № 4 (116). С. 31–58. DOI: 10.15372/REG20220402. EDN: OQMGYO
18. Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28, № 3 (89). С. 25–34. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002. EDN: QRDAZZ
19. Экономическая и финансовая стратегия : учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М. : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024. EDN: BTVTOK
20. Bentley S. V., Naughtin C. K., McGrath M. J., Irons J. L., Cooper P. S. The digital divide in action: how experiences of digital technology shape future relationships with artificial intelligence. AI and Ethics. 2024. Vol. 4(4). P. 901–915.
21. Chkhotua I. Z., Sadovnichaya A. V., Vasyuk L. I., Khvorostyanaya A. S. The Tourism and Trade Show Industries in the Russian Far East Strategizing for Economic Development. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. DOI 10.1201/9781779645364. EDN: AFHQGN
22. Gladkova A., Ragnedda M. Exploring digital inequalities in Russia: an interregional comparative analysis // Online Information Review. 2020. Vol. 44, N 4. P. 767–786. DOI: 10.1108/OIR-04-2019-0121. EDN: GZNWGA
23. Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy : monograph. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press, 2023. 228 p. EDN: ABCYII
24. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. ISBN 978-1-315-70931-4. DOI: 10.4324/9781315709314. EDN: XVEVOR
25. Raihan M. M., Subroto S., Chowdhury N., Koch K., Ruttan E., Turin T. C. Dimensions and barriers for digital (in) equity and digital divide: A systematic integrative review. Digital Transformation and Society. 2025. Vol. 4 (2). P. 111–127. DOI: 10.1108/DTS-04-2024-0054.
26. Yanovskaya O., Kulagina N., & Logacheva N. Digital inequality of Russian regions // Sustainable Development and Engineering Economics. 2022. N 1 (3). P. 77–98. DOI: 10.48554/SDEE.2022.1.5. EDN: DUKWBH

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Власюк Людмила Ивановна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский госу-

дарственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; lvasyuk@mail.ru

**Журавлев Денис Максимович**, доктор экономических наук, директор, Научно-исследовательский институт социальных систем, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; info@niiss.ru

**Новиков Александр Павлович**, аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; sashanovvip@mail.ru

## References

1. Abramov V. I., Andreev V. D. Analysis of Strategies for Digital Transformation of Russian Regions in the Context of Achieving National Goals // Public Administration [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya]. 2023. N 1. P. 89–119. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119. EDN: JOKUIR
2. Vartanova E. L., Gladkova A. A. Digital Divide, Digital Capital, Digital Inclusion: Dynamics of Theoretical Approaches and Political Decisions // Bulletin of the Moscow University. Series 10: Journalism [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika]. 2021. N 1. P. 3-29. (In Russ.). DOI: 10.30547/vestnik.journ.1.2021.329. EDN: LEKEML
3. Verenikin A. O., Verenikina A. Y. Potential of Digital Transformation: Russian Regions Ranking // Economy of regions [Ekonomika regiona]. 2024. Vol. 20, N 4. P. 1008–1025. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-4-3. EDN: DZUKRT
4. Vasyuk L. I. Digital inequality of the Russian regions: strategic opportunities and threats // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2023. Vol. 16, N 1. P. 59–68. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-59-68. EDN: YIUJES
5. Vasyuk L. I. Economic and Mathematical Support for Regional and Sectoral Strategizing // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teorii i praktika]. 2024. Vol. 4, N 1 (11). P. 96–109. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109. EDN: AZGEOQ
6. Zhuravlev D. M. Strategizing the digital transformation of complex socio-economic systems : monograph / D.M. Zhuravlev; edited by V.L. Kvint. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2024. 352 p. (In Russ.). DOI 10.55959/978-5-89781-862-4. EDN: ISIQPB
7. Zhuravlev D. M., Chaadaev V. K. Strategizing the Digital Transformation of Global Socio-Economic Systems // Fundamental research Scientific journal [Fundamentalnie issledovaniya]. 2025. N 4. P. 25–33. (In Russ.). DOI: 10.17513/fr.43808. EDN: UXSPIT
8. Zemtsov S. P. Digital divide and regional development in Russia in the context of artificial intelligence diffusion // Journal of the New Economic Association [Jurnal novoy ekonomicheskoy assoziatsii]. 2025. N 2. P. 225–233. (In Russ.). DOI: 10.31737/22212264\_2025\_2\_225-233. EDN: LTTPEZ
9. Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2026: Data Book / V. Abashkin, G. Abdrakhmanova, M. Bocharov, K. Vishnevskiy, L. Gokhberg et al.; HSE University. Moscow: HSE ISSEK, 2026. 304 p. (In Russ.). DOI:10.17323/978-5-7598-3047-4
10. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University, 2022. 170 p. (In Russ.). DOI:10.21603/978-5-8353-2562-7. EDN: BUZJFS
11. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Vol. II. St. Petersburg: NWIM RANEPa. 2020. 164 p. (In Russ.). EDN: CDMBHK
12. Kvint V.L., Vasyuk L.I., Novikova I.V., Chkhotua I.Z. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2025. Vol. 18, N 4. P. 459–471. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2025-4-1564
13. Novikov A. P. Digital Transformation Trends: Strategic Analysis and Opportunities for Russian Regions // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teorii i praktika]. 2025. Vol. 5, N 4. P. 474–491. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2025-5-4-474-491. EDN: JBEWAA
14. Rastvortseva S. N. Strategic Directions of Digital Transformation in the Regional Economy of Russia // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2026. N 1. P. 68–83. (In Russ.). EDN: WBTLYM
15. Rastvortseva S. N., Bakhvalova A. N. Digital divide in Russia's regions: Assessment and priorities in the context of achieving national development goals // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast [Ekonomicheskie i sozialnye peremeny: fakty, tendenzii, prognoz]. 2026. Vol. 19, N 1. P. 73–93. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2026.1.103.8. EDN: BRNRBM

16. Strategizing of the Digital Kuzbass Region (a monograph) / V.L. Kvint, L.I. Vlasyuk, D.S. Evdokimov [et al.]. Edited by V.L. Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University. 2021. 434 p. (In Russ.). DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6. EDN: AAZBFH
17. Untura G.A. The Knowledge Economy and Digitalization: Assessing Their Impact on Economic Growth of Russian Regions // Region: Economics and Sociology [Region: ekonomika i soziologiya]. 2022. N 4 (116). P. 31–58. (In Russ.). DOI: 10.15372/REG20220402. EDN: OQMGYO
18. Khvorostyanaya A. S., Kvint V. L. Regional Strategy Development and Implementation: Key Stages and Priorities // The North and the Market: Forming the Economic Order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriadka]. 2025. Vol. 28, N 3 (89). P. 25–34. (In Russ.). DOI: 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002. EDN: QRDAZZ
19. Economic and financial strategy: Textbook / V.L. Kvint, I.V. Novikova, M.K. Alimuradov [et al.]; edited by V.L. Kvint. Moscow: Lomonosov Moscow State University, 2024. 247 p. (In Russ.). DOI 10.55959/MSU011996-1-2024. EDN: BTVTOK
20. Bentley S.V., Naughtin C.K., McGrath M.J., Irons J.L., Cooper P.S. The digital divide in action: how experiences of digital technology shape future relationships with artificial intelligence. AI and Ethics. 2024. Vol. 4(4). P. 901–915.
21. Chkhotua I.Z., Sadovnichaya A.V., Vlasyuk L.I., Khvorostyanaya A.S. The Tourism and Trade Show Industries in the Russian Far East Strategizing for Economic Development. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. DOI 10.1201/9781779645364. EDN: AFHQGN
22. Gladkova A., Ragnedda M. Exploring digital inequalities in Russia: an interregional comparative analysis // Online Information Review. 2020. Vol. 44, N 4. P. 767–786. DOI: 10.1108/OIR-04-2019-0121. EDN: GZNWGA
23. Kvint V.L., Bodrunov S.D. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy : monograph. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press, 2023. 228 p. EDN: ABCYYI
24. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. ISBN 978-1-315-70931-4. DOI: 10.4324/9781315709314. EDN: XVEVOR
25. Raihan M.M., Subroto S., Chowdhury N., Koch K., Ruttan E., Turin T.C. Dimensions and barriers for digital (in) equity and digital divide: A systematic integrative review. Digital Transformation and Society. 2025. Vol. 4 (2). P. 111–127. DOI: 10.1108/DTS-04-2024-0054.
26. Yanovskaya O., Kulagina N., & Logacheva N. Digital inequality of Russian regions // Sustainable Development and Engineering Economics. 2022. N 1 (3). P. 77–98. DOI: 10.48554/SDEE.2022.1.5. EDN: DUKWBH

### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

### **About the authors:**

**Lyudmila I. Vlasyuk**, Ph.D. in Economic, Docent, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department? Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru)

**Denis M. Zhuravlev**, Doctor of Science (Economics), Director, Research Institute of Social Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; [info@niiss.ru](mailto:info@niiss.ru)

**Alexander P. Novikov**, Postgraduate Student, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; [sashanovvip@mail.ru](mailto:sashanovvip@mail.ru)

Поступила в редакцию: 13.05.2026

Поступила после рецензирования: 20.06.2026

Принята к публикации: 05.07.2026

The article was submitted: 13.05.2026

Approved after reviewing: 20.06.2026

Accepted for publication: 05.07.2026

© Власюк Л. И., Журавлев Д. М., Новиков А. П., 2026