



Regional trajectories of digital transformation in russia: between federal standardization and local specifics

S. S. Morozova¹

¹Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

DOI: 10.18255/2412-6519-2026-3-354-367

Research article
Full text in Russian

The article provides a comparative analysis of the digital transformation of state-citizen interactions across the constituent entities of the Russian Federation. The research is grounded in a representative array of empirical data obtained through qualitative sociological monitoring (a series of expert focus groups and interviews) conducted between 2023 and 2025 in all eight federal districts of Russia. Based on the findings, the author conceptualizes two fundamental structural models of regional digitalization: the «ecosystem model» of leading cities, characterized by deep service integration, and the «catching-up adaptation model» in regions with objective infrastructural barriers. These are overlaid by a universal cross-cutting framework – the «hybrid-communication model». The paper provides a detailed analysis of the dialectical tension between unifying federal standards and local specifics. Special attention is given to the institutionalization of feedback systems through Regional Management Centers (RMCs) and the implementation of the «Gostech» platform as tools for standardizing governance quality and strengthening institutional trust. The author explores algorithmic risks, the phenomenon of citizens' «pragmatic consensus», and evaluates the prospects for transitioning to a proactive public administration model. The study substantiates the emergence of a sovereign digital ecosystem in Russia, the success of which directly depends on balancing advanced federal platforms with algorithmic transparency and the mitigation of the multi-level digital divide.

Keywords: digital transformation; Russian regions; digital divide; e-government; public administration; state-citizen interaction; digital trust; cybersecurity

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Morozova, Svetlana S. | E-mail: s.s.morozova@spbu.ru

For citation: Morozova S. S. Regional trajectories of digital transformation in russia: between federal standardization and local specifics // Social'nye i gumanitarnye znaniya. 2026. Vol. 12, No. 3. P. 354-367. (in Russ.)



Региональные траектории цифровой трансформации в России: между федеральной стандартизацией и локальной спецификой

С. С. Морозова¹

¹Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

DOI: 10.18255/2412-6519-2026-3-354-367
УДК 332.14:004

Научная статья
Полный текст на русском языке

В статье осуществляется сравнительный анализ процессов цифровой трансформации взаимодействия государства и граждан в субъектах Российской Федерации. Исследование базируется на репрезентативном массиве эмпирических данных, полученных в ходе качественного социологического мониторинга (серии экспертных фокус-групп и интервью), проведенного в 2023–2025 годах во всех восьми федеральных округах России. На основе полученных результатов автором концептуализированы три базовые региональные модели цифровизации: «экосистемная модель» городов-лидеров, характеризующаяся глубокой интеграцией сервисов; «модель догоняющей адаптации» в регионах с объективными инфраструктурными барьерами и универсальная «гибридно-коммуникационная модель». В работе детально анализируется диалектическое противоречие между унифицирующими федеральными стандартами и локальной спецификой, а также рассматриваются механизмы его разрешения. Особое внимание уделено институционализации систем обратной связи через деятельность Центров управления регионом (ЦУР) и внедрению инновационной платформы «ГосТех» как инструментов выравнивания качества управления и укрепления институционального доверия. Автор исследует феномен «прагматического консенсуса» граждан и оценивает перспективы перехода к проактивной модели государственного управления. В работе обосновано формирование в России суверенной цифровой экосистемы с адаптивными темпами развития территорий. Ее успех напрямую связан с интеграцией передовых федеральных платформ в повседневную практику регионального управления при безусловном обеспечении информационной безопасности.

Ключевые слова: цифровая трансформация; регионы России; цифровой разрыв; электронное правительство; государственное управление; взаимодействие государства и граждан; цифровое доверие; кибербезопасность

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Морозова, Светлана Сергеевна | E-mail: s.s.morozova@spbu.ru
| Доцент кафедры российской политики

Для цитирования: Морозова С. С. Региональные траектории цифровой трансформации в России: между федеральной стандартизацией и локальной спецификой // Социальные и гуманитарные знания. 2026. Том 12, № 3. С. 354–367.

Введение

Цифровая трансформация, выступающая определяющим вектором глобального развития в XXI веке, представляет собой не просто технологический рывок, а фундаментальный процесс глубинной реконфигурации взаимоотношений между институтами власти и гражданским обществом. В рамках современной политической науки подчеркивается, что цифровая среда ставит перед традиционными государственными институтами вызовы, требующие комплексного переосмысления классических категорий суверенитета, легитимности и субъектности гражданства. Интеграция инновационных технологий в публичное пространство открывает беспрецедентные горизонты для повышения операционной эффективности государственного аппарата, обеспечения транспарентности принятия решений и радикального нивелирования административных барьеров. Однако, наряду с очевидными социально-экономическими преимуществами, форсированная цифровизация сопряжена с необходимостью управления новыми рисками: от обеспечения надежности информационных контуров до предотвращения цифровой маргинализации отдельных категорий населения.

Для Российской Федерации реализация стратегии цифровой трансформации приобрела статус безусловного национального приоритета, выступая фундаментом обеспечения технологического суверенитета страны. Эволюционный путь государственной политики в данной области прошел через ряд закономерных этапов: от формирования базовой инфраструктуры в 2000-е годы до системного перехода к архитектуре комплексного «цифрового государства» [1; 2]¹. Запуск национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в 2025 году указывает на стратегический сдвиг государственного интереса в сторону использования искусственного интеллекта и массивов сверхбольших данных для перехода к модели проактивного и человекоцентричного управления.

Вместе с тем реализация федеральных стратегий осложняется структурной неоднородностью социально-экономического и географического пространства России. Неравномерность темпов цифровизации приводит к тому, что единые федеральные стандарты качества неизбежно преломляются через призму локального социокультурного контекста, бюджетных возможностей регионов и специфики компетенций местного населения².

Несмотря на наличие значительного массива отечественных исследований, посвященных различным аспектам цифрового управления, большинство существующих работ фокусируется на макроэкономической интерпретации количественных индикаторов. Настоящая работа, базирующаяся на качественной социологической методологии, призвана восполнить данный пробел. Исследование направлено на глубокий анализ смысловых и институциональных барьеров, возникающих в процессе интеграции цифровых решений, а также на поиск оптимального баланса между нормативным стремлением государства к цифровому равенству и объек-

¹ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 04 июня 2019 г. № 7.

² Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Краснодарского края. Утверждена постановлением Губернатора Краснодарского края 28 декабря 2022 г. URL: <https://adm.digital.gov.ru/app/uploads/2023/10/krasnodarskij-kraj-1.pdf> (дата обращения: 05.04.2024).

тивно сохраняющейся гетерогенностью регионального развития (многоуровневым цифровым разрывом).

Теоретическая рамка исследования

В основе предлагаемого исследования лежит междисциплинарная парадигма, синтезирующая принципы классической политической онтологии и положения теории сетевого общества. Анализ существующих региональных диспропорций требует переосмысления характера отношений государства и личности как процесса трансформации жестких иерархических структур в гибкий и динамичный «ансамбль цифровых коммуникаций».

Традиция, заложенная Аристотелем, постулирует восприятие государства как высшей формы «политического общения» (κοινωνία) [3]. В условиях цифровой реальности данный процесс интерпретируется как взаимодействие института и индивида, образующих нерасторжимую сущность – «гражданин-и-государство» [4]. Сущность процессов государственного конструирования усматривается не в формальных бюрократических регламентах, а в деятельности единичного субъекта, способного к осознанному осмыслению государственности [5]. Классический тезис о человеке как совокупности общественных отношений [6] сегодня дополняется пониманием субъекта как центра сетевых взаимодействий. В этой связи в научный дискурс вводится концепт «гражданство», отражающий имманентную ценностную ориентацию личности на восприятие цифрового пространства государства как собственного политически значимого пространства [4].

Современное цифровое гражданство представляет собой сложный, многовекторный феномен, структурируемый через модели, интегрирующие этическую ответственность, медиаграмотность, кибербезопасность и готовность к конструктивному участию в жизни социума [7; 8]. Особый аналитический интерес в контексте регионального развития представляет парадигма «четвертерной спирали инноваций», описывающая органичную интеграцию государства, научной среды, бизнес-структур и гражданского общества в процессе копродукции устойчивых цифровых экосистем [9].

Эффективность реализации моделей цифрового участия детерминирована степенью преодоления цифрового разрыва. В работе применяется подход к концептуализации цифрового разрыва В. Коровкина и соавторов [10], выделяющий следующие уровни неравенства:

Разрыв первого уровня (доступ): физическая доступность ИКТ-инфраструктуры [11].

Разрыв второго уровня (навыки): различия в цифровой грамотности и мотивационных установках [12; 13].

Разрыв третьего уровня (эффекты): неравенство в способности конвертировать цифровые опции в реальный социальный капитал [14; 15].

Разрыв четвертого уровня (алгоритмический): неравенство в возможностях обработки данных, что определяет потенциал технологического суверенитета конкретных территорий [16].

Процесс цифровой трансформации также сопряжен с риском когнитивных деформаций, таких как доминирование «клипового» восприятия, что может снижать способность субъекта к критической рефлексии [17]. Это порождает феномен «реализма наблюдений», при котором граждане, осознавая глобальное снижение уровня

приватности, прагматично принимают его как необходимое условие безопасности и комфорта [18]. Именно баланс между этими рисками и утилитарной пользой сервисов формирует новый феномен цифрового институционального доверия.

Цель и методы исследования

Ключевой целью работы является выявление, систематизация и анализ региональных траекторий цифровой трансформации в России в контексте преодоления многоуровневого цифрового разрыва, а также верификация факторов институционального доверия и рисков в пространстве взаимодействия власти и общества.

Эмпирический базис исследования сформирован по итогам качественного социологического мониторинга, реализованного в 2023–2025 годах. Выборка регионов осуществлялась на принципах максимальной географической и типологической репрезентативности, включая такие центры, как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Нижний Новгород, Краснодар, Пятигорск, Иркутск и Владивосток. Процедура сбора данных включала проведение 45 полуструктурированных экспертных интервью и 8 фокус-групп с участием представителей региональных органов власти, академического сообщества и руководителей IT-индустрии. Транскрипты анализировались методом тематического кодирования. Исследование было выполнено при поддержке гранта РНФ №22-78-10049 «Государство и гражданин в условиях новой цифровой реальности».

Результаты: региональные модели цифровой трансформации

Анализ региональных практик позволяет констатировать существенную гетерогенность процессов цифровизации. Наложение унифицированных федеральных стандартов на сложную территориально-экономическую матрицу страны детерминирует формирование трех ключевых моделей взаимодействия.

Первую группу образуют регионы-лидеры (Москва, Санкт-Петербург, Нижегородская и Свердловская области), последовательно реализующие **«экосистемную модель»**. Фундаментальной чертой данной модели является комплексность: процессы цифровизации здесь пронизывают управление городской средой (Smart City), транспортные экосистемы и социальную инфраструктуру. Успех модели тесно сопряжен с высоким уровнем социального капитала и концентрацией инновационной активности. Как подчеркивает один из экспертов: *«... активный губернатор, интеграция с различными IT-компаниями... Интеграция на уровне образования. У нас вузы области сотрудничают, студенты работали в этих компаниях, проходили стажировки... То есть достаточно большой пласт развития области именно в этой сфере был совершен»* (экспертное интервью, Нижний Новгород). При этом данная модель способствует концентрации квалифицированных кадров в мегаполисах, что ставит перед государством задачу тиражирования столичного опыта на другие территории.

Вторую группу составляют субъекты, сталкивающиеся с объективными инфраструктурными барьерами (Краснодарский и Ставропольский края, Иркутская область, Приморский край), демонстрирующие **«модель догоняющей адаптации»**. Здесь процессы носят более фрагментарный характер. В южных регионах барьером часто выступает сложный рельеф местности, консервирующий разрыв первого уровня: *«... значительная часть людей проживает в горных районах. То есть там, где интернета нет, даже телефона нет»* (экспертное интервью, Ставропольский край). В ряде территорий развитие сдерживается недостаточным уровнем базовой урба-

низации: «Ну, возьмите там... северные регионы, небольшие по численности... сугубо неурбанизированные... Конечно, там формируются другие среды, и это выражается в том числе в запросах» (экспертное интервью, Санкт-Петербург). В таких условиях региональные инициативы опираются на мощную поддержку федерального центра, а портал Госуслуг (ЕПГУ) выступает главным гарантом цифрового равенства.

Универсальным макротрендом стала платформатизация коммуникации – **«гибридно-коммуникационная модель»** [19]. Взаимодействие власти и граждан активно смещается из формализованных пространств в поле социальных медиа. Это позволяет управленческим структурам максимально оперативно реагировать на локальные вызовы, хотя и требует особого внимания к качеству диалога: «Я читаю аккаунты органов власти... А у нас мэров ведут специально обученные люди... происходит определенная деперсонализация, потому что специально обученный человек не может ответить на вопросы...» (экспертное интервью, Краснодарский край).

Для системного сопоставления параметров описанных моделей они обобщены в сравнительной матрице (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика региональных моделей цифровой трансформации в России³

Параметр	«Экосистемная модель»	«Модель догоняющей адаптации»	Универсальная «Гибридно-коммуникационная модель»
Типичные регионы	Москва, Санкт-Петербург, Нижегородская обл., Свердловская обл.	Ставропольский край, Краснодарский край, Иркутская обл., Приморский край.	Универсальная практика, глубоко укоренившаяся во всех субъектах РФ.
Ключевые характеристики	Smart City, синергия федеральных и региональных сервисов, высокий уровень компетенций.	Фрагментарность, инфраструктурный вызов, опора на федеральные платформы.	Смещение взаимодействия в соцсети и мессенджеры, ставка на оперативность.
Роль государства	Провайдер сложной клиентоориентированной среды, регулятор инноваций.	Проводник федеральных стандартов, гарант цифрового выравнивания.	Участник медиаполя, модератор общественного диалога.
Вызовы и риски	Запрос на прозрачность алгоритмов, техническая сложность интеграции баз.	Социальная эксклюзия периферии, дефицит муниципальных бюджетов.	Риск деперсонализации, эрозия формальных правовых механизмов.

Интеграция цифровых сервисов: централизация vs региональная инициатива

Представленная многомерность региональных траекторий и выявленная в ходе исследования гетерогенность практик актуализируют вопрос о поиске универсального связующего звена. В условиях, когда субъекты демонстрируют столь различ-

³ Составлено автором на основе эмпирических данных.

ные темпы и подходы к цифровизации, центральным вектором государственной политики становится формирование единой, бесшовной цифровой среды, способной нивелировать описанные диспропорции. В связи с этим в дискуссиях экспертов и представителей власти на первый план выходит проблема поиска оптимального баланса между масштабами федеральной интеграции и запросом на сохранение локальной специфики управления.

Анализ экспертных суждений и материалов фокус-групп показывает, что именно в стремлении к преодолению территориальной гетерогенности через создание «единого цифрового окна» кроется основной узел противоречий современной трансформации. Отношение участников исследования к глубокой интеграции баз данных характеризуется сложным дуализмом, отражающим многогранность процессов становления платформенного государства. С одной стороны, участниками исследования признается высочайшая утилитарная ценность централизации: *«Есть первая задача, которую мы видим как ученые, для того, чтобы организовать нормальную информационную среду в России, это выставить единую систему, независимую от региона, чтобы она более-менее работала»* (фокус-группа, Ставропольский край). В рамках сервисной парадигмы гражданин выступает как рациональный потребитель, для которого ключевым индикатором эффективности управления становится минимизация транзакционных издержек. *«Государства хороши тем, что это один вход... мне как пользователю нужно, чтобы у меня стояло одно приложение, а не 33, которые были бы интегрированы»* (фокус-группа, Краснодарский край). Оценивая стратегическую перспективу, эксперты прогнозируют дальнейшее расширение единой экосистемы: *«В пределах 20 лет действительно будет система одного окна... на федеральном уровне уже безусловно так будет»* (экспертное интервью, Свердловская обл.). По сути, речь идет о реализации масштабной государственной задачи по формированию суверенной цифровой платформы, обеспечивающей бесшовный пользовательский опыт, сопоставимый с лучшими мировыми практиками. С другой стороны, технологическая сложность и масштабность федеральных проектов могут вызывать у части пользователей временный эффект дистанцирования. Глубокая интеграция баз данных, необходимая государству для обеспечения безопасности и повышения качества услуг, объективно усложняет внутреннюю архитектуру систем. Фраза респондента – *«Государство действительно объединяет свои базы, сшивает свои сервисы, мы ничего поделать не можем»* (фокус-группа, Владивосток) – иллюстрирует осознание необратимости позитивных технологических изменений, что формирует запрос на дальнейшее развитие инструментов обратной связи.

В качестве закономерного дополнения к федеральной централизации в обществе артикулируется запрос на развитие цифровой вариативности на региональном и муниципальном уровне. Унифицированные платформы, успешно решая массовые административные задачи, требуют адаптации под уникальную специфику локальных проблем. Отсюда проистекает запрос на поддержку низовых инициатив: *«Если дадут муниципалитетам возможность создавать и средства для этого... то, пожалуйста, пусть создают»* (фокус-группа, Краснодарский край). Эти тенденции подтверждают диалектический характер цифровизации: унифицирующая логика федерального центра, необходимая для безопасности страны, соприкасается с активной потребностью субъектов в гибких инструментах самоуправления.

Факторы цифрового доверия и восприятие рисков

Описанная выше технологическая сложность систем, помноженная на масштабную интеграцию данных, закономерно переводит общественный дискурс из плоскости комфорта в плоскость информационной безопасности. В условиях, когда рядовой пользователь не всегда может детально проследить архитектуру систем, фундаментом трансформации становится укрепление институционального доверия [20]. В экспертных суждениях отмечаются определенные опасения относительно безопасности (64 %), связанные прежде всего с глобальными угрозами и активностью кибермошенников. Как подчеркивают респонденты, доверие к государственным ресурсам неотделимо от общей гигиены цифрового ландшафта: *«Доверие – это отсутствие случаев утечки персональных данных. И если есть утечка данных, допустим, в Яндекс.Еде... общее цифровое доверие формируется из разных элементов»* (экспертное интервью, Свердловская обл.). Среди граждан риски часто оцениваются через призму личной безопасности аккаунтов: *«Развивается активная история с официальным уведомом... аккаунтов»* (фокус-группа, Свердловская обл.).

На восприятие процессов влияет и историко-политический контекст: *«Государственные структуры, обещая, зачастую свои обещания не выполняли... есть такой вот негативный момент, который процесс доверия подрывает»* (экспертное интервью, Нижегородская обл.). *«Был исторический период, когда все равно государство воспринималось как враг обществу. И поэтому вот эта вот инерция, вот сейчас на самом деле большая задача для государства преодолеть инерцию негативного имиджа перед населением»* (фокус-группа, Нижегородская область). Внедрение систем электронного голосования также вызывает дискуссии из-за технологической сложности для неспециалистов: *«... картинка красивая, а что в этой картинке, непонятно»* (фокус-группа, Свердловская обл.). Отдельные административные решения также способны влиять на динамику посещаемости ресурсов: *«Посещаемость Госуслуг упала после решения об электронных повестках... Это не вопрос доверия к сервису, а реакция на политические решения»* (экспертное интервью, Санкт-Петербург).

Усиление контрольных функций государства, необходимое для обеспечения порядка, также иногда вызывает опасения: *«Государству, по моему ощущению, нравится тотальный контроль»* (фокус-группа, Приморский край). В результате формируется феномен социальной тревожности, описываемый как «паника агентности» [21]. Это выражается в желании части граждан сохранить право на традиционную офлайн-коммуникацию: *«... лучше я пойду в МФЦ и лично обращаться буду...»* (фокус-группа, Ставропольский край).

Вместе с тем интерпретация полученных данных позволяет зафиксировать формирование устойчивого феномена «прагматического консенсуса». Существующее противоречие между социально-технологическими опасениями и реальным поведением пользователей разрешается в пользу рационального выбора: очевидная экономия личных ресурсов и повышение социального комфорта перевешивают субъективное восприятие рисков. Подобная динамика свидетельствует о том, что цифровая государственная инфраструктура окончательно институционализировалась. Она воспринимается обществом не как опциональный политический конструкт, а как фундаментальная базовая потребность, дальнейшее развитие которой требует последовательного совершенствования механизмов киберзащиты и повышения прозрачности работы информационных систем.

Институционализация обратной связи: роль Центров управления регионом в формировании цифрового диалога

Успешное преодоление указанных барьеров доверия напрямую зависит от способности государства продемонстрировать реальную утилитарную ценность цифровых инструментов в повседневной жизни человека. В этом контексте принципиальное значение приобретает переход от декларативной цифровизации к созданию конкретных механизмов оперативного реагирования на запросы общества. Наиболее показательным примером такой трансформации, объединившим технологическую сложность федеральных платформ с решением сугубо локальных задач, стала институционализация систем обратной связи.

Выявленная в ходе исследования «гибридно-коммуникационная модель», характеризующаяся смещением диалога между властью и обществом в социальные сети, получила свое логичное институциональное оформление благодаря масштабной федеральной инициативе по созданию Центров управления регионом (ЦУР). Анализ деятельности этих структур позволяет наглядно проиллюстрировать, как унифицированный федеральный стандарт способен эффективно работать с низовой, муниципальной повесткой.

С концептуальной точки зрения ЦУР представляет собой качественно новый инструмент государственного управления, реализующий принцип дата-центричности. Используя единые федеральные системы, такие как «Инцидент Менеджмент» и Платформа обратной связи (ПОС) на базе портала Госуслуг, региональные центры агрегируют колоссальные массивы разрозненных обращений граждан из социальных сетей, мессенджеров и официальных порталов.

Для граждан это означает радикальную смену парадигмы коммуникации. Классическая бюрократическая модель, предполагавшая направление официального письменного запроса и ожидание ответа в течение 30 дней (согласно ФЗ № 59), заменяется форматом быстрых цифровых взаимодействий. Как отмечает один из экспертов, представляющий органы исполнительной власти: *«... создание ЦУРов перевернуло саму философию работы чиновника на местах. Если раньше мы ждали, когда человек принесет бумагу в приемную, то теперь мы видим его жалобу на неубранный снег или яму на дороге в социальной сети и обязаны отреагировать в течение нескольких часов. Это формирует совершенно иной ритм государственного управления»* (экспертное интервью, Нижегородская обл.).

Анализ эмпирических данных показывает, что внедрение систем мониторинга решает сразу несколько стратегических задач:

Во-первых, преодолевается ведомственная разрозненность. Жалоба граждани- на перестает «блуждать» между инстанциями; алгоритмы маршрутизируют проблему конкретному исполнителю (вплоть до уровня управляющей компании или главного врача поликлиники), а федеральная система контролирует сроки исполнения. Это значительно повышает эффективность работы муниципального звена и снижает транзакционные издержки населения.

Во-вторых, формируется объективная тепловая карта проблем региона. Анализ больших данных, собираемых ЦУРа, позволяет руководству субъектов РФ видеть не только точечные инциденты, но и системные сбои в работе инфраструктуры. Это открывает путь к предиктивному управлению: власть получает возможность перераспределять бюджетные средства на ремонт дорог или модернизацию ЖКХ

именно в те районы, откуда поступает наибольшее количество сигналов, предотвращая тем самым рост социального напряжения.

В-третьих, этот механизм выступает важнейшим драйвером укрепления доверия. Когда гражданин видит, что его комментарий в социальной сети приводит к реальному решению проблемы (восстановлению освещения улицы, ремонту детской площадки), возникает эффект «осязаемого государства». Преодолевается описанный ранее феномен «цифрового фатализма»: человек осознает свою субъектность и влияние на качество жизни в родном городе.

Однако эксперты обращают внимание на необходимость дальнейшей калибровки данной системы. Высокая скорость реакции иногда достигается за счет формализации ответов, что возвращает нас к риску деперсонализации диалога: *«Люди очень тонко чувствуют, когда им отвечает скрипт или шаблон, а когда живой человек, вникший в суть проблемы. Задача следующего этапа – научить систему не просто быстро закрывать инциденты, но и сохранять эмпатию в общении власти и общества»* (фокус-группа, Санкт-Петербург). Резюмируя, можно констатировать, что практика Центров управления регионом является наиболее успешным примером интеграции федеральной технологической платформы и локальной специфики. Она доказывает, что цифровизация способна не только выстраивать сложные макроэкономические экосистемы, но и эффективно решать повседневные, бытовые проблемы граждан, превращая цифровое государство в удобный, повседневный и понятный сервис.

Описанный опыт внедрения ЦУР не просто иллюстрирует эффективность отдельных технологических решений, но и подводит нас к более глубокому теоретическому осмыслению всей архитектуры цифровых преобразований в стране. Системный анализ частных кейсов и выявленных региональной специфики позволяет перейти к обобщению результатов исследования, сопоставив реальную практику управления с заложенными в стратегии развития концептуальными ориентирами.

Обсуждение

Полученные эмпирические результаты позволяют углубить понимание ключевого диалектического процесса цифровой трансформации – сложного баланса между стандартизирующим воздействием федерального центра и многообразием локальной специфики. Выделенные региональные модели не являются статичными; анализ экспертных интервью подтверждает, что они представляют собой последовательные этапы институционального ответа на единый технологический вызов.

«Экосистемная модель» наглядно демонстрирует синергетический потенциал «цифрового федерализма». В данном сценарии федеральная платформа выступает не просто базовым инфраструктурным слоем, а технологическим катализатором, который, обеспечивая единые стандарты, стимулирует и позволяет интегрировать в общую систему многоуровневые локальные инновации.

В свою очередь, «модель догоняющей адаптации» иллюстрирует, как в условиях инфраструктурного дефицита та же самая федеральная политика меняет свою функциональную роль. Из катализатора она превращается в ключевой компенсаторный механизм. Преобладание федеральных решений здесь выступает не как ограничение местной инициативы, а как необходимая мера поддержки, гарантирующая базовый цифровой стандарт для населения и предотвращающая полное технологическое отчуждение ресурсодефицитной периферии.

Теоретическая рамка многоуровневого цифрового разрыва [10] находит полное эмпирическое подтверждение. Исследование показывает, что цифровое неравенство в России приобретает ярко выраженное пространственно-географическое измерение, где базовый (инфраструктурный) разрыв неизбежно влечет за собой компетентностное отставание ряда возрастных групп: *«Жители городов, даже небольших городов, более активно пользуются цифровыми сервисами только в силу того, что они более образованы, они более в тренде жизни, у них есть смартфоны, которые позволяют им... Ведь надо еще понять, что цифровизация перешла на уровень мобильных гаджетов»* (экспертное интервью, Нижегородская область). При этом, как заметил один из экспертов из Санкт-Петербурга, *«... чем выше медиаграмотность, тем проще внедрять сложные цифровые решения»*.

Особого аналитического внимания заслуживает характер адаптации общества к форсированным темпам внедрения цифровых сервисов. Отмеченные элементы «цифрового абсентеизма» являются закономерной реакцией на технологическое усложнение архитектуры управления и сопровождающую его «панику агентности» [21]. Как отмечает один из экспертов, столкновение этих страхов с административной логикой внедрения требует новых форматов коммуникации: *«Граждане демонстрируют цифровой абсентеизм в некоторых своих проявлениях, а государство включает административные методы, чтобы его преодолеть, вместо того, чтобы вступить в реальный диалог»* (экспертное интервью, Краснодарский край). В контексте теории государственного управления это означает, что успешное построение суверенной цифровой экосистемы требует перехода к логике кооперативных игр (ориентированных на поиск равновесия интересов, а не на директивное доминирование), где взаимодействие строится на поиске баланса интересов и совместном создании ценностей. В отличие от директивных методов, такой подход рассматривает граждан не как пассивных потребителей государственных услуг, а как полноценных партнеров, чей вклад и доверие критически важны для устойчивости всей цифровой системы.

Выявленный феномен «гибридно-коммуникационной модели», связанный со смещением диалога в социальные сети, свидетельствует о качественной эволюции государственного управления. Органы власти демонстрируют готовность к быстрой реакции на вызовы информационной среды, успешно перестраивая каналы коммуникации с гражданами. Тем не менее данная модель пока находится в стадии становления.

Если рассматривать этот процесс через призму концепции М. Чой [8], можно констатировать, что вместо полноценного «цифрового гражданства» (которое предполагает активное участие населения в управлении) сейчас формируется эффективная, но патерналистская сервисная модель. В ее рамках гражданин выступает преимущественно как потребитель оперативных решений. Запросы на скорость и комфорт временно превалируют над потребностью в прозрачности госструктур. Это формирует парадоксальный «прагматический консенсус»: пользователи беспокоятся о безопасности своих данных, но принимают предложенные правила игры ради повышения качества жизни. Переход от такого потребительского подхода к ответственному гражданскому соучастию станет главным вызовом для государственного управления на следующем этапе цифровизации.

Ограничения исследования

Стоит признать, что качественный дизайн данного исследования не позволяет получить статистически репрезентативные данные по всей стране. Фокус на крупных городах позволил выявить передовые тренды, но оставил за рамками детального анализа специфику цифровизации в малых моногородах и сельских поселениях. В будущем целесообразно изучить эти территории с использованием смешанных исследовательских методов.

Осознание описанных выше ограничений, а также глубокое понимание специфики текущих региональных моделей подводят нас к необходимости проанализировать, каким образом выявленные вызовы (инфраструктурные барьеры, дефицит доверия, запрос на локальную адаптивность) решаются в рамках актуальной государственной стратегии.

Перспективы и стратегические векторы развития цифрового управления: на пути к проактивному государству

Проведенный анализ подтверждает, что выявленные региональные модели – «экосистемная», «догоняющая» и «гибридная» – не являются статичными конструкциями. Они представляют собой динамичные этапы достижения цифровой зрелости государства. Современная федеральная стратегия, задающая единые стандарты и векторы развития, ориентирована на опережающую трансформацию взаимодействия власти и общества по трем ключевым направлениям:

1. Переход от реактивной сервисной модели к проактивной платформе

Ключевым трендом, закрепленным в национальном проекте «Экономика данных», является смена парадигмы: переход от предоставления услуг по запросу к их автоматическому (проактивному) оказанию. Опираясь на защищенный анализ больших данных, государство формирует систему, способную предвосхищать жизненные ситуации граждан. Успешные примеры автоматического оформления материнского капитала и социальных льгот подтверждают, что такая модель минимизирует бюрократические барьеры, способствует росту институционального доверия и нивелирует феномен «социальной тревожности».

2. Единая платформа «ГосТех» как инструмент «платформенного федерализма»

Масштабное внедрение облачной платформы «ГосТех» стало ответом на запрос муниципалитетов сохранить управленческую вариативность в условиях централизации. Архитектура платформы решает задачи технологического суверенитета и одновременно реализует принцип «платформенного федерализма». Предоставляя регионам набор унифицированных ИТ-компонентов («цифровых кубиков»), «ГосТех» позволяет субъектам конструировать уникальные сервисы, адаптированные под локальную специфику. Данный подход снимает противоречия между федеральным центром и регионами, обеспечивая безопасность системы при сохранении гибкости управления.

3. Преодоление цифрового разрыва через развитие человеческого капитала

Развертывание сложных цифровых систем требует системного противодействия цифровому неравенству, прежде всего его второму и третьему уровням [10]. Если в предшествующий период приоритетом было развитие инфраструктуры доступа, то стратегический фокус будущего смещен в сторону формирования глубокой цифровой культуры. Государственные программы подготовки ИТ-кадров, внедрение

стандартов кибергигиены и проекты цифрового просвещения рассматриваются как фундамент национальной безопасности. Именно инвестиции в человеческий капитал позволяют минимизировать риски «цифрового абсентеизма» и трансформировать пользователя в ответственного «цифрового гражданина» [8].

Таким образом, стратегические векторы цифровизации в России направлены на построение человекоцентричной, технологически суверенной и гибкой системы. Преодоление региональных диспропорций рассматривается государством не как барьер, а как планомерная управленческая задача, решаемая через интеграцию передовых технологических стандартов и поддержку созидательных инициатив на местах.

Выводы

Обобщая результаты проведенного теоретического и эмпирического анализа, а также оценку стратегических перспектив развития, можно сделать следующие выводы:

1. Типологизация региональных практик показала, что развитие мегаполисов («экосистемная модель») органично дополняется компенсаторными механизмами федеральных платформ в регионах со сложными инфраструктурными условиями («модель догоняющей адаптации»). Это обеспечивает базовое цифровое равенство: унифицированные сервисы (в первую очередь, ЕПГУ) гарантируют реализацию гражданских прав вне зависимости от бюджета и географии муниципалитета. При этом универсальным связующим звеном для всех территорий выступает «гибридно-коммуникационная модель», переводящая диалог власти и общества в пространство социальных медиа.

2. Интеграция государственных баз данных по принципу «единого окна» признается обществом как безусловно ценный и необходимый шаг. Выявленный встречный запрос на сохранение муниципальной самостоятельности находит свое стратегическое разрешение во внедрении платформы «ГосТех». Ее архитектура позволяет достичь оптимального баланса: обеспечить централизованную безопасность на федеральном уровне и одновременно сохранить технологическую гибкость для создания локальных сервисов на местах.

3. Значимым фактором успешной цифровой трансформации остается укрепление институционального доверия. Возникающая у части общества социальная тревожность перед алгоритмизацией нивелируется устойчивым «прагматическим консенсусом»: граждане высоко оценивают бытовой комфорт и проактивность государственных услуг. Важнейшим инструментом поддержания эффекта «осязаемого государства» стала институционализация обратной связи через Центры управления регионом (ЦУР). Дальнейший рост доверия зависит не только от кибербезопасности, но и от преодоления избыточной стандартизации коммуникации («цифровой мимикрии»), чтобы избежать деперсонализации диалога и подмены реального решения проблем шаблонными ответами.

4. Для качественного перехода системы государственного управления от сервисной модели к ответственному цифровому соучастию (в логике кооперативных игр) приоритетными направлениями становятся: последовательное преодоление инфраструктурного разрыва, развитие проактивных форм оказания государственных услуг при сохранении их алгоритмической прозрачности, а также масштабное цифровое просвещение граждан. Успешная реализация этих задач позволит Российской Федерации окончательно закрепить статус мирового лидера в сфере суверенного цифрового государственного управления.

Ссылки

1. Политическая онтология цифровизации и государственная управляемость: монография / Под ред. Л. В. Сморгунова. М.: Аспект Пресс, 2022. 351 с.
2. Володенков С. В. Феномен цифрового суверенитета современного государства в условиях глобальных технологических трансформаций: содержание и особенности // Журнал политических исследований. 2020. Т. 4, № 4. С. 3-11. DOI 10.12737/2587-6295-2020-3-11
3. Аристотель. Сочинения: В 4-х т. Т. 4. М.: Мысль, 1983. 830 с.
4. Белоус В. Г. Взаимодействие государства и гражданина как коллизия целого и части (к вопросу о сущности политической целостности) // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2023. № 3. С. 160-169. DOI 10.54398/1818510X_2023_3_160
5. Лосев А. Ф. Бытие - Имя - Космос. М.: Мысль, 1993. 958 с.
6. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Издание второе. Том 3. М.: Госполитиздат, 1955. 689 с.
7. Ribble M. Digital citizenship: Addressing appropriate technology behavior // Learning & Leading with Technology. 2004. Vol. 32, № 1. P. 6-11.
8. Choi M. A Concept Analysis of Digital Citizenship for Democratic Citizenship Education in the Internet Age // Theory & Research in Social Education. 2016. Vol. 44, No. 4. P. 565-607. DOI 10.1080/00933104.2016.1210549
9. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation, and environment relate to each other? // International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. 2010. Vol. 1, No. 1. P. 41-69. DOI 10.4018/jsesd.2010010105
10. Korovkin V., Park A., Kaganer E. Towards conceptualization and quantification of the digital divide // Information, Communication & Society. 2022. Vol. 26, No. 1. P. 1-36. DOI 10.1080/1369118X.2022.2085612
11. Castells M. The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society. New York: Oxford University Press, 2001. 304 p. DOI 10.1007/978-3-322-89613-1
12. Hargittai E. Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills // First Monday. 2002. Vol. 7, No. 4. P. 1-14. DOI 10.5210/fm.v7i4.942
13. Добринская Д. Е., Мартыненко Т. С. Цифровой разрыв в России: особенности и тенденции // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 5. С. 100-119. DOI 10.14515/monitoring.2019.5.06
14. Van Deursen A., Van Dijk J. Internet skills and the digital divide // New Media & Society. 2010. Vol. 13, No. 6. P. 893-911.
15. Ragnedda M. The Third Digital Divide: a Weberian approach to digital inequalities. London: Routledge, 2017. 154 p.
16. Курочкин А. В., Морозова С. С. Цифровая колонизация как угроза национальной безопасности // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2024. Т. 20, № 1. С. 64-72. DOI 10.21638/spbu23.2024.105
17. Алексеев А. П., Алексеева И. Ю. Цифровизация и когнитивные войны // Философия и общество. 2021. № 4. С. 39-51. DOI 10.30884/jfio/2021.04.02
18. Dencik L., Cable J. The Advent of Surveillance Realism: Public Opinion and Activist Responses to the Snowden Leaks // International Journal of Communication. 2017. Vol. 11. P. 763-781.
19. Морозова С. С. Цифровой диалог: роль социальных медиа и цифровых платформ в коммуникации между государством и гражданином // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 1. С. 9-30. DOI 10.18334/ce.19.1.122329
20. Государство и гражданин в условиях цифровых трансформаций. Монография / Отв. ред. С. С. Морозова. СПб.: ПЕТРОПОЛИС, 2025. 192 с.
21. Melley T. Empire of Conspiracy: The Culture of Paranoia in Postwar America. Ithaca: Cornell University Press, 2000. 239 p.