



УДК 005.5:316.342

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-4-0-5



Оригинальная статья

Зотов В. В. 
Губанов А. В. 

Платформенное государство: между организационной
эффективностью и маргинализацией человека

Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет),
Институтский переулок, дом 9, Долгопрудный,
Московская область, 141701, Россия
om_zotova@mail.ru

Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет),
Институтский переулок, дом 9, Долгопрудный,
Московская область, 141701, Россия
aleksandrgubanov1@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена критическому анализу модели «платформенного государства» в контексте цифровой трансформации публичного управления. На основе данных авторских и репрезентативных социологических опросов (РАНХиГС, ВЦИОМ), а также обсуждений в фокус-групп, проведённых в 2024-2025 гг., исследуется ключевая дилемма: декларация организационной эффективности и проявление цифровой маргинализации граждан. В работе выявляются два основных вектора цифровизации, порождающих угрозы: инфраструктурный (риски утечек персональных данных, технические сбои, усиление контроля) и алгоритмический («эффект чёрного ящика», предвзятость решений, размывание ответственности). Доказано, что процесс маргинализации затрагивает не только социально исключённые категории пользователей цифровых технологий, но также тех, кто сталкивается с непрозрачностью, ошибками и отсутствием эмпатии в автоматизированных системах. Проведённый анализ позволяет сформулировать заключение относительно устойчивости парадигмы «платформенного государства»: её стабильность обусловлена не столько повышением организационно-технической результативности благодаря внедрению цифровых решений, сколько успешностью разрешения базовых проблем: обеспечения цифровой безопасности и преодоления недоверия. Будущее цифровой трансформации видится в создании сбалансированной социотехнической системы, где алгоритмы обладают не только и столько организационной эффективностью, но и человекообразностью.

Ключевые слова: гибридное пространство; цифровая маргинализация; цифровой разрыв; платформенное государство; алгоритмическое управление; искусственный интеллект в госуправлении; человекообразность; клиентоориентированность; организационная эффективность

Благодарности: Исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда (проект № 24-28-00716 «Цифровая маргинализация в условиях социотехнической конвергенции»).

Информация для цитирования: Зотов В. В., Губанов А. В. Платформенное государство: между организационной эффективностью и маргинализацией человека // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 4. С. 71-88.

Original article

Vitaly V. Zotov 

Alexander V. Gubanov 

**The platform state: between organizational efficiency
and human marginalization**

Moscow Institute of Physics and Technology,
9 Institutsky Ln., Dolgoprudny, Moscow region, 141701, Russia
om_zotova@mail.ru

Moscow Institute of Physics and Technology,
9 Institutsky Ln., Dolgoprudny, Moscow region, 141701, Russia
aleksandrgubanov1@mail.ru

Abstract. The article is devoted to a critical analysis of the “platform state” model in the context of the digital transformation of public administration. Based on data from author's and representative sociological surveys (RANEPa, VTsIOM), as well as focus group discussions conducted in 2024-2025, a key dilemma is being explored: the declaration of organizational effectiveness and the manifestation of digital marginalization of citizens. The paper identifies two main vectors of digitalization that generate threats: infrastructural (risks of personal data leaks, technical failures, increased control) and algorithmic (“black box effect”, decision bias, blurring of responsibility). It was proven that the process of marginalization affects not only socially excluded categories of digital technology users, but also those who face opacity, errors and lack of empathy in automated systems. The analysis allows to formulate a conclusion about the stability of the “platform state” paradigm: its stability is due not so much to the improvement of organizational and technical performance through the introduction of digital solutions, as to the success of solving basic problems: Ensuring digital security and overcoming mistrust. The future of digital transformation is seen in creating a balanced socio-technical system, where algorithms have not only organizational efficiency but also human dimension.

Keywords: hybrid space; digital marginalization; digital divide; platform state; algorithmic management; artificial intelligence in public administration; human proportionality; client orientation; organizational efficiency

Acknowledgements: This work was supported by the Russian Science Foundation under grant No 24-28-00716 “Digital marginalization in conditions of socio-technical convergence”.

Information for citation: Zotov, V. V., Gubanov, A. V. (2025), “The platform state: between organizational efficiency and human marginalization”, *Research Result. Sociology and management*, 11 (4), 71-88.

Введение (Introduction).

Цифровизация представляет собой один из главных векторов развития современного общества. Цифровые технологии встроились в жизнь человека так, что уже не существует дихотомии реальности и

виртуальности, они соединились в целостную среду существования (Василенко, Мещерякова, 2021; Резаев, Трегубова, 2021). Их влияние основательно преобразует систему управления, меняя не только

используемые инструменты, но и сам подход к принятию управленческих решений. Согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 одной из национальных целей страны определена цифровая трансформация государственного и муниципального управления¹. При этом именно развитие систем с искусственным интеллектом считают перспективой роста современного российского общества, обеспечивающего его технологический суверенитет (Любимов, 2023).

В условиях ускоряющихся технико-технологических преобразований управление всё больше зависит от цифровых платформ, собранных на них данных и применяемых алгоритмов. Цифровая эволюция прошла через этапы компьютеризации, интернетизации, сетевизации и, наконец, цифровизации, что привело к появлению «платформенного общества», в котором цифровые платформы глубоко интегрированы в экономические, социальные, культурные отношения и повседневную жизнь людей. В платформенном обществе ключевым игроком становится платформенное государство, поскольку оно выступает главным организатором и регулятором цифровой инфраструктуры, а также центральным субъектом интеграции сервисов и данных (Буров, Петров, Шклярчук и др., 2018; Стырин, Дмитриева, 2021; Дмитриева, Минченко, Рыльских, 2022)). Платформенное государство – это исторически специфическая форма государственного устройства, в которой государство использует логику цифровых платформ для управления населением и территориями.

В настоящее время в стране созданы и успешно функционируют несколько

федеральных государственных информационных систем, в которые входят многочисленные базы данных, электронные реестры. Вследствие этого органы власти на регулярной основе собирают извне, генерируют сами и накапливают огромные массивы данных. Организованную работу по получению информации можно наблюдать, например, в регулярном мониторинге состояния различных сфер жизнедеятельности общества: окружающей среды, системы образования, общественного здравоохранения, социальных медиа. Также государственные структуры занимаются обработкой информационных потоков в процессе выполнения своих управленческих функций. Это включает в себя сбор критически важных статистических данных, администрирование налоговой системы, контроль бюджетных потоков, учёт текущей деятельности органов власти, управление инфраструктурой и природными ресурсами, ведение кадастрового учёта земельных участков всех форм собственности, организацию предоставления предоставления социальных услуг и многое другое (Cate, 2008). В перспективе использование технологии нейронных сетей для анализа публикаций пользователей социальных сетей с целью анализа эффективности управления регионами (Проказина, Шеманаев, Шекшуев, 2023). В итоге всех перечисленных действий у органов власти образуется гигантский объем цифровой информации, на основе которой алгоритмы искусственного интеллекта могут принимать решения, влияющие на судьбы людей и целых сообществ. Возникает фундаментальный разрыв между масштабом воздействия таких решений и возможностью общества их оспорить, понять или просто узнать о них, что ставит под вопрос реализации принципа клиентоориентированности (клиентоцентричности).

В России клиентоориентированность в госсекторе явилась очередным этапом

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс: информационно-правовая система. URL https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 11.11.2025).

административной реформы и продолжением процесса цифровизации сектора госуслуг. Логическим продолжением этой линии стал запуск федерального проекта «Государство для людей»². Цель проекта заключается в повышении качества жизни каждого человека и уровня доверия граждан, организаций, государственных органов через трансформацию подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их жизненных ситуаций и проактивного информирования о новых возможностях. Цель данного проекта заключается в создании клиентоцентричной культуры и модернизации процессов взаимодействия государственных структур как между собой, так и с гражданами страны. Предполагается, что к 2030 году будет обеспечено повышение уровня доверия к органам государственной власти. Важнейшую роль в реализации данной инициативы играет Аналитический центр при правительстве Российской Федерации, в зону ответственности которого входит экспертно-аналитическое сопровождение органов власти при внедрении стандартов клиентоцентричности (Миронова, 2024: 510). Центр занимается прикладной аналитикой, оценивая качество госуслуг с точки зрения их соответствия принципам клиентоориентированности, включая участие самих пользователей и анализ их реального опыта взаимодействия с услугами.

Невозможность согласовать реализацию принципа клиентоориентированности при платформизации публичного управления требует разработки новых подходов к принятию управленческих решений, трансформации управленческих практик.

Однако осуществление данного процесса оказывается невозможным без тщательного анализа восприятия гражданами происходящих под воздействием цифровизации изменений в сфере публичного управления. Ведь именно понимание того, как общество воспринимает инициативы по реформированию института государства, позволяет своевременно корректировать мероприятия в рамках национального проекта по цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления. Без глубокого осознания общественного мнения реформы рискуют столкнуться с непониманием, неприятием или даже сопротивлением, что существенно снижает шансы на успешную цифровизацию публичного управления. В силу этого, важным условием эффективной трансформации публичной администрации является постоянное взаимодействие государства с обществом через механизмы сбора и обработки обратной связи. Цель статьи выявить как реализация модели «платформенного государства», несмотря на декларируемые цели повышения эффективности и удобства, может породить новые механизмы социальной маргинализации.

В работе исходили из гипотезы, что цифровые платформы подвергают маргинализации не только тех, у кого нет доступа к интернету или навыков работы с цифровыми сервисами, но и тех, кто теряет доверие к таким сервисам из-за отсутствия подлинной клиентоориентированности.

Методология и методы (Methodology and methods). В рамках проведённого исследования были применены методы теоретического исследования, включающие: 1) анализ и синтез теоретических концепций и подходов к платформенному государству и цифровым платформам; концептуализацию ключевых понятий (платформенное государство, цифровая платформа, цифровая экосистема, алгоритмическое управление);

² Стандарт «Государство для людей». Требования по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми. М.: 2022. // Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

систематизация реализуемых кейсов с целью построения концепта платформенного государства.

В своём исследовании мы опирались на данные как авторских социологических опросов, так и репрезентативных исследований, проведённых в последнее время ведущими социологическими центрами.

1. Данные авторского социологического опроса, проведённого осенью 2024 года на выборке из 1060 респондентов в возрасте от 14 лет. Опрос состоял из двух блоков: эмоциональных реакций, вызванных использованием цифровых технологий, и мотивов освоения цифровых устройств. Для сбора данных использовался комбинированный метод, объединяющий онлайн-опрос с помощью электронных форм и полевой опрос методом PAPI (Paper and Pencil Interview). Эта методика позволила охватить различные социальные группы и соблюсти квотную структуру выборки по полу и возрасту. Респонденты были разделены на четыре категории по уровню цифровой компетентности: IT-профессионалы, уверенные пользователи, стандартные пользователи и начинающие пользователи. Данная категоризация способствовала более глубокому анализу восприятия и использования цифровых технологий в различных группах населения (Цифровые реакции-2024 / ЦР-2024).

2. Данные социологических опросов, проводившегося сотрудниками научно-исследовательского центра «Центр технологий государственного управления» РАНХиГС (рук. В. Н. Южаков) с 2022 по 2025 год на выборках от 2000 до 2100 респондентов в возрасте старше 18 лет в каждом раунде (Мониторинг цифровизации государственного управления..., 2025). Для обеспечения репрезентативности использовалась вероятностная многоступенчатая стратифицированная выборка, квотированная по территориальной принадлежности (субъект РФ, тип населённого пункта), полу, возрасту и

образованию. Опрос оценивал цифровое взаимодействие граждан с государством по следующим ключевым направлениям: использование цифровых технологий для контакта с госорганами, готовность к такому взаимодействию, удовлетворённость цифровыми сервисами, влияние цифровизации на повседневную жизнь и восприятие рисков, включая применение ИИ. Сбор данных вёлся методом телефонного интервью. Исследование нацелено на репрезентативное отражение позиций всего взрослого населения страны (Цифровое взаимодействие с госорганами-РАНХиГС - 2022/25 / ЦВГ-РАНХиГС - 2022/25).

3. Данные социологического опроса, проведённого ВЦИОМ (рук. Дудрих А. И.) в августе 2025 года на выборке из 1600 респондентов в возрасте от 18 лет³. Выборка квотировалась по полу, возрасту, образованию и типу населённого пункта. Для сбора данных применялся метод телефонного интервью на основе случайной выборки мобильных номеров. Опрос измерял комплексный показатель «индекс цифровофобии» как оценку тревожности и дискомфорта, вызванного использованием цифровых технологий. Индекс вычисляется на основе ответов на серию вопросов и представляет собой числовую величину в диапазоне от -100 до 100. Исследование нацелено на выявление общих тенденций восприятия цифровых технологий среди различных социально-демографических групп (Индекс цифровых фобий-ВЦИОМ-2025 / ИЦФ-ВЦИОМ-2025).

Результаты исследований для более глубокого понимания механизмов маргинализации были сопоставлены с данными фокус-групповое исследования, которое проводилось в трёх группах (60-67 лет, май 2025; 15-17 лет, сентябрь 2025, 30-50 лет, октябрь 2025 года). Все

³ Индекс цифрофобий (Опубликовано 06 октября 2025) // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/index-cifrofobii> (дата обращения: 11.11.2025).

респонденты имели опыт взаимодействия с цифровыми технологиями и сервисами. Целями исследования было изучение субъективного опыта, эмоционального восприятия и причин цифровой маргинализации. Для анализа собранного материала использовался контент-анализ, включавший разбивку высказываний участников на категории, что позволило систематизировать и структурировать выявленные темы и паттерны (Цифровая маргинализация-2025 / ЦМ-2025).

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).

Концептуализация платформенного государства: что имеем и каковы перспективы. Отметим, что уже электронное правительство предполагало функционирование органов власти как единой сервисной структуры, быстро и качественно оказывающей услуги населению через государственные порталы. Изначально (с 1993 по 2005 год) электронные правительства в развитых странах представляли собой многофункциональные порталы, обеспечивающими прозрачность работы властей и предоставление государственных услуг в электронной форме. Благодаря им стали доступными и удобными многие виды услуг, предоставляемых органами власти и их подведомственными учреждениями. Среди них: подача обращений в государственные структуры, регистрация таких обращений, отслеживание статуса рассмотрения, получение официального ответа с информацией о результате и ответственном сотруднике; формирование типовых бланков государственных документов, их заполнение и отправка с использованием квалифицированной электронной подписи (например, постановка на учёт в службу занятости населения, предоставление налоговой декларации); запись на приём и взаимодействие с учреждениями здравоохранения; осуществление онлайн-платежей (коммунальные услуги, административные штрафы, налоговые

обязательства). Преимущества электронного правительства связаны с сокращением административных барьеров, что включает в себя упрощение процесса получения согласований и разрешений, а также сокращение сроков оформления документов. Введение унифицированной системы электронного документооборота способствует уменьшению масштабов коррупции и, как следствие, повышению доверия граждан к органам власти. Переход к предоставлению государственных услуг в электронном виде также содействует повышению уровня жизни граждан. Кроме того, это повышает организационную эффективность функционирования государства, что означает способность его аппарата (органов исполнительной власти) достигать поставленных целей (предоставления услуг) с оптимальным использованием имеющихся ресурсов.

В процессе цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления было организовано социотехническое пространство взаимодействия людей с интернет-сервисами, в основе которого лежат цифровые платформы, обладающие помимо интерактивности аналитическими и прогностическими функциями. Цифровые платформы в перспективе будут способны получать информацию не только благодаря прямому её вводу человеком посредством мобильных или стационарных устройств, но и со смарт-устройств и датчиков как самого человека, так и общественных пространств. *«Цифровые платформы являются системными технологическими решениями, которые позволяют организациям, предприятиям и индивидуальным пользователям взаимодействовать друг с другом, обмениваться информационными, материальными, финансовыми и/или сервисными потоками»* (Суглобова, 2023: 440). Цифровые платформы осуществляют ведение реестра участников, обеспечивают хранение сведений о совершенных ими

онлайн-транзакциях (цифровых следах) и поддерживают функционирование алгоритмов, направленных на повышение эффективности их взаимодействий.

Это обуславливает переход к цифровому правительству, в рамках которого «государственные услуги должны стать повсеместными и проактивными, а государственные службы – невидимыми. В этом случае пользователям вообще не нужно взаимодействовать с чиновниками, их потребности удовлетворяются сразу после их появления или еще до того, как они возникают» (Павлютенкова, 2019: 130). Сегодня мы видим переход к цифровому правительству посредством создания единой технологической инфраструктуры для предоставления госуслуг населению. Портал «Госуслуги» берет на себя роль цифровой платформы, через которую государство реализует свою инфраструктурную власть и обеспечивает удобный доступ к публичным услугам на цифровом уровне, что соотносится с концепцией платформенного государства, где государство используя логику платформенных моделей координирует и управляет общественными процессами в цифровой среде.

По мнению Тима О'Рейли, подход «государство как платформа» включает создание электронных площадок, объединяющих пользователей, разработчиков и чиновников для совместного улучшения государственных сервисов. Это способствует повышению эффективности публичного управления. В основе лежит идея, что открытые цифровые государственные платформы стимулируют экосистему партнерств между государственными и частными акторами, расширяя возможности взаимодействия и совместного создания общественных ценностей (O'Reilly, 2010). Кейсы систем единой цифровой идентификации для доступа к государственным онлайн-сервисам в Италии (Cordella, Paletti, 2019), во Франции (Chevallier, 2018) и X-Road, в

Эстонии (Espinosa, Pino, 2025) демонстрируют, как государства активно строят собственные платформенные инфраструктуры для повышения эффективности, контроля и создания «экосистем благосостояния». В итоге платформизация позволяет государству перераспределять административный труд, усиливать контроль за своими гражданами и адаптироваться к сложностям глобального управления, что знаменует не упадок, а трансформацию государственной власти (Cristofari, Gerbaudo, 2025).

На наш взгляд, концепция «государство как платформа», исходя из работы О'Рейли, представляет собой системный подход к цифровизации государственного управления. В рамках этой концепции можно выделить два ключевых аспекта: инфраструктурный и алгоритмический.

Инфраструктурный аспект фокусируется на технической стороне перехода государства к статусу платформы. Основное внимание уделено вопросам построения эффективной цифровой инфраструктуры, обеспечивающей интеграцию различных ведомств и учреждений. В этом случае платформенное государство определяется как модель публичного управления, в которой государство превращается в инфраструктурную платформу – обеспечивает общие данные, интерфейсы и правила, на которых строятся сервисы для граждан и бизнеса, стремится к снижению посредничества и быстрому принятию решений (Буров, Петров, Шклярчук и др., 2018). Государство выступает как провайдер инфраструктуры, обеспечивая доступ к данным и услугам через единые интерфейсы, а также как регулятор системы межведомственного электронного взаимодействия.

Кроме того, данный аспект обращает внимание на взаимосвязанность и взаимозависимость компонентов, формирующих общую структуру государства как платформы. Этот подход подразумевает интегрированное

сотрудничество между правительством, частными компаниями и гражданским обществом. Несомненно, цифровые платформы, предполагая наличие взаимоотношений между её владельцем и пользователями, обладают свойством синергетичности, которая достигается за счёт сетевого эффекта (Rochet, Tirole, 2003). Платформы порождают целостные цифровые экосистемы, где масштаб и синергия взаимодействий напрямую определяют их жизнеспособность и устойчивое развитие. Здесь важно указать, что «экосистема» – это структура, организующую взаимодействие пользователей для обмена ресурсами и их преобразования из одной формы в другую. Например, в случае с материнским капиталом цифровая экосистема организует взаимодействие между семьями (пользователями), государством (Социальный фонд России), банками и образовательными/жилищными организациями для преобразования финансовых обязательств по сертификату на иные общественные блага.

Платформенное государство – это результат политики адаптации государства к цифровой эпохе, направленной на восстановление и усиление возможностей государства путём использования инфраструктурных ресурсов платформ для создания и поддержание цифровой экосистемы в масштабе всей страны. Государство превращается в организатора и координатора множества цифровых сервисов через унифицированные платформенные интерфейсы, обеспечивая контроль и управление цифровым «пространством» и населением. При этом Г. Кристофори и П. Джербаудо обращают внимание на то, что традиционная государственная власть дополняется новыми формами контроля, такими как мониторинг активности граждан через цифровые платформы и регулирование потоков данных. Благодаря таким механизмам государства приобретают больше рычагов воздействия на экономику и общество (Cristofari, Gerbaudo, 2025).

Государственные цифровые платформы становятся критически важной инфраструктурой. Системы должны быть устойчивы к кибератакам (DDoS-атаки, вирусы-шифровальщики), техническим сбоям и человеческим ошибкам. Необходимо обеспечить их круглосуточную доступность и иметь эффективные планы по аварийному восстановлению. Коллапс жизненно важных сервисов (запись к врачу, оплата налогов, судебные услуги) может парализовать отдельные стороны жизни общества и подорвать авторитет власти.

Алгоритмический аспект указывает на роль алгоритмов и автоматизированных систем в государственном управлении. Ключевая цель – повышение эффективности и точности оказания государственных услуг посредством анализа больших объёмов данных и алгоритмизации управленческих функций. Например, немецкие исследователи К. Катценбах и Т. К. Бехле, проводя анализ понятийного аппарата для исследования цифрового общества, обращают внимание на то, что использование концепта алгоритмического управления в процессе принятия управленческого решения допускает определённые режимы упорядочения общества через привлечение вычислительных мощностей для анализа больших данных на основе сложных ИИ-алгоритмов (Katzenbach, Bächle, 2019). В результате для передачи особенностей современного государственного управления используется термин «умное» / «smart» (Тихонов, Богданов, 2020). При этом, несмотря на то, что в «умное управление» базируется на цифровых технологиях, включая блокчейн, большие данные и искусственный интеллект, само понятие «умное» главным образом отражает роль ИИ-технологий, обеспечивающих интеллектуальный анализ данных и принятие эффективных решений. Эти алгоритмы берут на себя функции от предоставления адаптированной под пользователя информации до проактивного принятия

решений исходя из его жизненной ситуации. Интеграция ИИ в государственные услуги повышает их эффективность и комфорт для граждан. Например, машинное обучение помогает заранее информировать о возможных льготах, снижая социальное неравенство. Чат-боты круглосуточно обрабатывают заявки и консультации, уменьшая нагрузку на контакт-центры. Автоматическая проверка данных ускоряет процессы и борется с коррупцией. Индивидуальные рекомендации создают персонализированный опыт взаимодействия с госорганами. В итоге повышается скорость и точность выполнения обязательств государства. В сфере обратной связи ИИ-помощники организуют диалог, принимая жалобы в форме фото, аудио и видео, структурируя их, вычлняя суть проблемы и даже готовя ответы, переведённые с официального языка на простой и доступный. На макроуровне системы ИИ проводят кластерный анализ тысяч обращений, выявляя скрытые закономерности, прогнозируя очаги социального недовольства и помогая управлять рисками. В этом случае широкое использование анализа больших данных, в том числе цифровых профилей и цифровых следов граждан, даёт релевантную информацию для решения задач проактивного управления.

В этом аспекте возникает проблема оценки публичного управления как умного исключительно на основании применения технологий искусственного интеллекта. С одной стороны, нельзя игнорировать значительные преимущества внедрения технологий искусственного интеллекта. С другой стороны, существует немало примеров негативных последствий такого применения. Дискуссионным остаётся вопрос относительно широко распространённого принципа «нейтральности от человеческого фактора», реализуемого через алгоритмы искусственного интеллекта в рамках цифрового государства. Происходит

замещение традиционных субъектов управления интеллектуальными государственными агентами, что ведёт к утрате реального участия в управлении как сотрудников органов власти, так и рядовых граждан. Например, системы датчиков городского хозяйства и умные приложения эффективно повышают качество повседневного жизнеобеспечения жителей, однако не предоставляют полноценных механизмов вовлечения граждан и муниципальных служащих в процесс управления городом. Но без активного формирования адекватных правовых рамок и общественного диалога, алгоритмизация может привести к эрозии человеческой автономии, социальному неравенству и установлению новых форм контроля (Szewczyk, 2023), при некритическом внедрении ИИ в обществе могут нарастать социально-этические риски дегуманизации общества и деградации личности (Дигилина, Тесленко, Налбандян, 2023).

Российская модель централизованной экосистемы платформенного ИТ-государства не предполагает инициативного участия государственных служащих и заинтересованных сторон в публичном управлении. Это связано с распространением человеконезависимых и непрозрачных алгоритмов искусственного интеллекта при удовлетворении запросов населения и комплексном решении жизненных ситуаций человека (Зотов, Василенко, 2023).

Взаимодействие граждан с платформенным государством: что думают граждане и чего они боятся. Успех цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления напрямую зависит от того, как воспринимают происходящие изменения сами граждане. И здесь на первый план выходят не только удобства, но и серьёзные риски цифровой маргинализации как процесс пребывания на границе традиционного мира межличностного взаимодействия и гибридного цифрового пространства. Она

проявляется тремя формами депривации: социально-экономической (ограничение доступа в сфере труда и занятости, получения государственных и финансовых услуг), социально-деятельной (социальная изоляция из-за слабого освоения цифровых практик) и социально-коммуникативной («воронка одиночества» из-за недостатка живого общения). Психологически это вызывает страхи, чувство беспомощности и технологической некомпетентности.

На наш взгляд, это связано с негативными аспектами и тенденциями, возникающими при развитии двух вышеуказанных направлений цифровизации госуправления: 1) инфраструктурного и 2) алгоритмического.

Анализируя инфраструктурный аспект перехода государства к модели платформы, отметим следующее. Результаты нашего исследования показали, что наибольшая вовлеченность во взаимодействия с цифровыми сервисами наблюдается при использовании государственных порталов (82% регулярных пользователей). Это сопоставимо с количеством регулярных пользователей онлайн-банками – 81% (ЦР-2024). Результаты других исследований также фиксируют, что граждане активно используют цифровые технологии для взаимодействия с государственными органами (85%), при этом более всего граждан их используют для получения государственных и муниципальных услуг (61%) и для оплаты налогов, сборов, пошлин и услуг государственных органов и учреждений (56%). Но их готовность полностью перейти на онлайн-взаимодействие не столь решительная: только 27% опрошенных согласны решать абсолютно все вопросы с государством исключительно в цифровом формате, а 53% – готовы, но далеко не по всем (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Такая осторожность неслучайна и объясняется нарастающим восприятием опасностей социотехнической конвергенции. В ходе нашего исследования были заданы два вопроса, характеризующих оценку

опасности цифровой трансформации в долгосрочной перспективе и текущего вторжения цифровых технологий в повседневную жизнь. Ответы зафиксировали, что преобладают скептически-спокойные отношения: 58 % не видят долгосрочной опасности и столько же не испытывают беспокойства от вторжения технологий в свою повседневную жизнь. Но в то же время необходимо отметить, что люди скорее чувствуют личную тревогу сейчас (39%), чем опасаются абстрактных угроз в будущем (30%). Вопрос о долгосрочной перспективе вызвал гораздо больше затруднений (12%), чем вопрос о текущем беспокойстве (3%). Это логично, так как прогнозирование долгосрочных рисков является более сложной когнитивной задачей, чем оценка своих текущих эмоций. (ЦР-2024).

Проводимые социологические исследования позволяют выделить следующие инфраструктурные риски. Во-первых, концентрация пользовательских данных на платформе создаёт высокий риск утечек, взломов и несанкционированного доступа к личной информации, что особенно критично, учитывая количество чувствительных данных. На протяжении всех лет исследований граждане единодушно называют в качестве главной опасности утечку персональных данных, используя которую злоумышленники организуют различные схемы мошенничества. В 2025 году 72% респондентов оценили этот риск как высокий или очень высокий. Тревога населения не беспочвенна: в 2025 году с попытками мошенничества на основе кражи личных данных столкнулись 59,8% опрошенных. То есть, каждый второй участник опроса лично или через знакомых ощутил на себе эту угрозу (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Согласно опросу ВЦИОМ, среди цифровых фобий первое место отводится безопасности данных и приватности, где главным страхом становится страх кражи персональных

данных. Россияне сталкиваются лично или на примере своих близких с утечками баз данных, которые в дальнейшем используются в мошеннических схемах. А это ощутимый и осязаемый личный риск, как и взлом гаджетов через сеть (ИЦФ-ВЦИОМ-2025). В ходе нашего исследования 2024 года респондентам было предложено описать субъективные переживания, связанные с использованием современных цифровых сервисов и технологий. Для группы начинающих пользователей среди чувств, возникающих при непосредственном использовании цифровых технологий, сервисов и платформ, в наибольшей степени проявляется страх утраты персональных и конфиденциальных данных (об этом указали почти $\frac{2}{3}$ опрошенных) (ЦР-2024). Очень показательное высказанное в ходе фокус-группового исследования эмоциональное высказывание Антонины (67 лет, пенсионер, группа пожилых): *«Меня беспокоит безопасность в сети. Соседке смс пришло, что социальную карту заблокировали, и ссылку. Она нажала, там какие-то данные просили... В общем, с неё 150 тысяч сняли. Все накопления! Так что не говорите мне про "беспокойство". Это страх! Я сейчас даже смс от банка боюсь открывать. Лучшие уж я в кассу постою, зато спокойно спать буду»* (ЦМ-2025). Следует отметить, что, согласно другому исследованию автора, проведённому с целью выявления опасностей социотехнической конвергенции в контексте цифровизации, показано, что случайное изменение личных данных вследствие сбоя системы, утрату пользователями цифровых профилей и потерю данных следует рассматривать как факторы, способные значительно снизить уровень доверия населения к цифровым платформам и сервисам (Зотов, Асеева, Буданов и др., 2022). Граждане ценят удобство и комфорт, которые предоставляют государственные платформы, однако они не готовы расплачиваться за это ценой безопасности

своих персональных данных и финансов. Рост мошенничества лишь усугубляет эту проблему. Без безопасности даже самые удобные цифровые сервисы будут вызывать у населения не интерес, а опаску.

Во-вторых, функционирование глобальной цифровой платформой требует надёжной технической инфраструктуры. *Сбои, ошибки в работе платформы* могут привести к нарушению доступа к важным публичным сервисам. А, например, отказ в назначении пособия по безработице из-за сбоя в системе может иметь драматические, необратимые последствия для жизни человека, приводя к его уже к социальной маргинализации. Опрос РАНХиГС показывает, что риски неустойчивости государственных информационных систем (сбои, аварии) волнуют 52% опрошенных граждан (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Наш опрос также фиксирует, что для большей части респондентов сбой, ошибка в работе сервиса вызывает наибольшую потенциальную реакцию – 56% готовы изменить своё отношение к цифровому сервису вплоть до отказа от его использования (ЦР-2024). Проведённое фокус-групповое исследование показывает (ЦМ-2025), что ошибки и неисправности, возникающие при эксплуатации современных цифровых сервисов, устройств и технологий, ведут к подрыву самооценки и веры в себя: ошибка системы воспринимается не как техническая неполадка, а как личное поражение и подтверждение собственной некомпетентности. *«Для человека, который и так с трудом осваивает сервисы, любая ошибка — не "технический сбой", а подтверждение его некомпетентности... Он теряет веру в саму возможность взаимодействовать с этим миром»* (Павел, 60 лет, юрист, группа пожилых). Это вынуждает человека сознательно отказываться от цифровых благ, что напрямую снижает его качество жизни. *«Человек... добровольно отказывается от многих услуг и возможностей, что напрямую бьёт по его*

уровню жизни, отбрасывая его на обочину экономической жизни» (Алексей, 50 лет, экономист, группа экономически активных).

В-третьих, платформа, обладая инфраструктурной властью, может стать инструментом расширенного контроля и слежки за гражданами, что порождает вопросы о границах государственной власти и правах на конфиденциальность. Поэтому ярким примером недоверия является отношение к биометрии. Несмотря на их активное продвижение, лишь 12% граждан увидели пользу от их использования при взаимодействии с госорганами. Подавляющее большинство (76%) просто не используют биометрию, что говорит о глубоком скепсисе и, вероятно, страхе перед утечкой таких чувствительных данных, как отпечатки пальцев или изображение лица (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Мошенничества с использованием ИИ, например, фейковые чат-боты, звонки и аккаунты, стали уже печальной реальностью, подрывая доверие ко всей цифровой экосистеме государства.

Рассматривая алгоритмическую составляющую платформенной трансформации государства, стоит выделить несколько ключевых моментов. Отношение к искусственному интеллекту (ИИ) в госуправлении можно считать в определенной мере парадоксальным. С одной стороны, 83% граждан видят потенциальную пользу от его применения государством. Они ожидают, что ИИ сделает услуги эффективнее и доступнее. С другой стороны, 82% респондентов считают, что взаимодействие с ИИ, используемым государственными структурами, связано с высокими рисками (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Государство, внедряя ИИ-технологии, сталкивается с проблемой: граждане верят в их потенциал, но боятся последствий их недобросовестного использования.

Проведённые социологические исследования позволили выявить следующие алгоритмические риски. В-первых, людей настораживает опасность

утраты поведенческого суверенитета вследствие работы рекомендательных алгоритмов. Когда самый простой путь – это пассивно потреблять то, что предлагает алгоритм, воля человека, его способность к самостоятельному принятию решения атрофируются за ненужностью. Можно констатировать, что на это влияет применение технологий искусственного интеллекта для анализа поведения и эмоционального состояния граждан вызывает значительные опасения среди населения России, о чём свидетельствует индекс соответствующей цифровой фобии, составивший 23 балла, что соответствует жёлтой зоне риска (ИЦФ-ВЦИОМ-2025). Это вторжение в личную сферу, которое уже можно наблюдать (алгоритмы рекомендаций, HR-системы, социальные рейтинги) и, вероятно, расширение таких практик на иные области взаимодействия с государством настораживает граждан. Например, в ходе фокус группового исследования было зафиксировано, что этот риск уже переживается и осознается пользователями на эмоциональном и бытовом уровне. Например, Сергей (23 года, IT-специалист, группа молодёжи) в контексте использования социальными сетями высказывается о нем следующим образом: *«Знаете, с одной стороны – это, конечно, удобно. Не надо искать. Но иногда меня это уже... прямо бесит. Я будто попадаю в колею, из которой не могу выбраться... Если серьёзно – становится немного страшно от мысли, что на основе этих моих «залипаний» можно не только продать мне кроссовки, но и, не знаю, предсказать, как я проголосую».*

Во-вторых, алгоритм, обученный на стандартных кейсах, не способен адекватно оценить уникальные, этически сложные обстоятельства, в результате чего возникает *предвзятость в нестандартных ситуациях*. Ярким примером является вопрос о том, следует ли искусственному интеллекту в рамках предоставления государственных услуг выдавать лицензию на ношение оружия лицу,

демонстрирующему экспрессию во взаимодействиях в социальных сетях. Отсутствие человеческого суждения здесь критично. 53 % отмечают риски формального подхода и нарушения прав граждан, если решения принимаются автоматически – не человеком, а каким-то алгоритмом, искусственным интеллектом, на основе различных источников данных (ЦВГ-РАНХиГС-2022/25). Гражданин зачастую не понимает, по какой логике алгоритм назначает ему пособие или отказывает в услуге («эффект чёрного ящика»). Эта необъяснимость подрывает фундамент доверия к системе в целом. 45% респондентов видят проблему в непрозрачности решений сервисов (ЦР-2024).

В-третьих, фокус-групповое исследование также показывает, что никто из участников не боится, что ИИ-системы будут принимать управленческие решения. Гораздо глубже их страх, что при принятии решений будут вытеснены фундаментально человеческие качества: справедливость (Павел, 60 лет, юрист, группа пожилых), эмпатия (Антонина, 67 лет, пенсионер, группа пожилых), ответственность (Виктория, 16 лет, школьник, группа начинающих; Александра, 60 лет, руководитель, группа пожилых) и свобода выбора (Сергей, адвокат, 45 лет, группа экономически активных). Фокус-групповое исследование фиксирует исчезновение понятия «виновного», когда решение принимает алгоритм (ЦМ-2025). *«[ИИ-системы] вытеснят не людей, а целые пласты ответственности. Когда алгоритм принимает кадровые или финансовые решения, непонятно, с кого спросить за ошибку. С программиста? С начальника, который её внедрил? Ответственность растворяется»* (Александра, 60 лет, руководитель, группа пожилых).

Многие ответы респондентов пронизаны конфликтом между миром, основанным на жизненном опыте, интуиции и морали, и миром, где главные ценности – скорость, эффективность и

алгоритмическая предсказуемость. Маргинализация в этом контексте – это процесс, когда человек со своим уникальным, «неалгоритмизируемым» опытом становится невостребованным и ненужным. Но здесь надо понимать, что ИИ-алгоритм не рождается в вакууме. Его создают, настраивают и интерпретируют его результаты люди. Социальные нормы, ценности, предубеждения и интересы встроены в код. Более того, именно человек несёт моральную и юридическую ответственность за решения, формализованные в алгоритме. Государственное управление – это не только оказание услуг, но и сложный процесс выработки политики, переговоров, поиска компромиссов и этического выбора, который недоступен машине.

Заключение (Conclusions). Переход государства к платформе предусматривает формирование универсальной цифровой инфраструктуры, обеспечивающей интегрирование государственных структур, субъектов бизнеса и институтов гражданского общества через стандартизированные интерфейсы и протоколы взаимодействия. Это позволяет государству выступать организатором и координатором работы цифровых сервисов, а также осуществлять регулирование и контроль над цифровым пространством. На первый взгляд, это идеальная синергия: государство становится гиперэффективным сервисом, а граждане получают беспрецедентное удобство. Однако за этим фасадом скрываются системные угрозы, поскольку несмотря на признание позитивных эффектов цифровизации, между её техническими возможностями и уровнем доверия граждан образовался серьёзный разрыв, который влияет на вхождение индивида в цифровой мир. Маргинализация части населения не просто «снижает шансы на успех», а создаёт прямую угрозу цифровой трансформации публичного управления. Она ведёт к росту социальной напряжённости, подрывает доверие к

государственным институтам и, в конечном счете, к легитимности всей модели «платформенного государства». Вместо объединения общества цифровая трансформация способна привести к его разделению на успешно адаптирующееся ядро и периферию, подверженную социальной маргинализации.

Задача современного общества – не допустить слепого делегирования полномочий машине, а выстроить такой симбиоз, где ИИ выступает мощным инструментом, усиливающим человеческие способности. Алгоритмы должны брать на себя рутинные, ресурсоемкие операции, освобождая пространство для человеческого суждения, эмпатии, этической рефлексии и принятия ответственных решений в сложных, нестандартных ситуациях. Будущее в созидании сбалансированной социотехнической системы, где технологическая эффективность идёт рука об руку с человечностью и прозрачностью. Только так «власть алгоритма» может стать не угрозой, а сервисом для общества.

Безусловно, вышесказанное подразумевает необходимость правового регулирования, однако мы полагаем, что наиболее эффективным способом обеспечения соблюдения установленных норм является применение государственных стандартов. Государственные стандарты представляют собой добровольные обязательства органов власти и разработчиков платформ соблюдать установленные правила и требования. Например, в уже упомянутом во введении Стандарте «Государство для людей» заложены 8 ключевых принципов, которые являются основой для внедрения клиентоориентированного подхода в органах власти. В частности, руководящими принципами, поддерживающими ценности клиентоориентированного государства, являются равный доступ; эффективность и удобство; объективность и беспристрастность; качество и проактивность; единство и целостность;

доверие и безопасность; открытость; прозрачность. Отметим, два принципа, опираясь на которые можно снизить риски маргинализации – это принцип «объективность и беспристрастность» и «доверие и безопасность».

Однако полностью преодолеть эти риски возможно, если заменить клиентоориентированность как управленческую философию, направленную на удовлетворение запросов, на более широкую концепцию человекообразности. В отличие от клиентоориентированности, которая фокусируется на эффективности услуг, человекообразность ставит в центр человека как целостное физическое, социальное и эмоциональное существо, а не его конкретный запрос. В таком случае проектирование цифровых платформ ведётся с учетом психофизических возможностей, социальных привычек и глубинных потребностей пользователей. Безусловно, клиентоориентированность может оставаться тактическим инструментом для достижения человекообразных целей. Например, удобная запись в кружки через портал госуслуг (клиентоориентированность) способствует развитию детей и социальной активности – то есть повышает качество жизни (челокообразность). Однако бессмысленно создавать идеальный цифровой сервис для оплаты ЖКХ, если люди испытывают стресс и страх от взаимодействия с цифровыми сервисами (отсутствие челокообразности).

Список литературы

- Буров В. В., Петров М. В., Шкляр М. С., Шаров А. В. «Государство-как-платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. №3 (113). С. 6-17. DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17. EDN: UUUADQ.
- Василенко Л. А., Мещерякова Н. Н. Гибридность цифрового общества: инновационная реальность или утопия? //

Философия науки и техники. 2023. Т. 28, № 1. С. 48-65. DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-48-65. EDN USPLIV.

Дигилина О. Б., Тесленко И. Б., Налбандян А. А. Искусственный интеллект: перспективы развития и проблемы гуманизации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2023. Т. 31, №1. С. 170-183. DOI:10.22363/2313-2329-2023-31-1-170-183.

Дмитриева Н. Е., Минченко О. С., Рыльских Е. В. Цифровые платформы как субъект и объект регулирования, или как платформы изменяют систему госуправления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 2. С. 60-84. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-60-84.

Зотов В. В., Асеева И. А., Буданов В. Г., Белкина В. А. Конвертация опасностей социотехнической конвергенции в риски цифровизации // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 4-20. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-4-20. EDN DFYOMG.

Зотов В. В., Василенко Л. А. Цифровая трансформация публичного управления: единство сервисно-цифровых и социально-сетевых аспектов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 26-47. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47. EDN EFDDTJ.

Любимов А. П., Майстренко Г. А. Перспективы искусственного интеллекта в России и за рубежом // Философия науки и техники. 2023. Т. 28, № 1. С.121-132. DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-121-132. EDN: FNNSXC.

Миронова А. А. Внедрение клиентоцентричности в органах исполнительной власти Российской Федерации: риски и возможности // Эффективное управление: новые возможности и потенциальные угрозы: сборник материалов конференции «Эффективное управление: новые возможности и потенциальные угрозы» / Отв. ред. В. А. Мансуров. М.: РОС, 2024. 638 с. EDN: BENFAN.

Павлютенкова М. Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019. № 5 (153). С. 120-135. DOI: 10.14515/monitoring.2019.5.07.

Проказина Н. В., Шеманаев П. А., Шекшуев С. В. Перспективы использования нейронных сетей для решения задачи оценки эффективности управления регионами в условиях цифровизации общества // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2023. № 2 (97). С. 106-116. EDN DARVMB.

Резаев А. В., Трегубова Н. Д. Искусственный интеллект и искусственная социальность: новые явления, проблемы и задачи для социальных наук // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 1. С. 4-19. DOI: 10.14515/monitoring.2021.1.1905.

Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е. Государственные цифровые платформы: ключевые особенности и основные сценарии развития: докл. к XXII Апр. междунар. научн. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 32 с. ISBN 978-5-7598-2516-6.

Суглобова С. А. Развитие цифровых платформ в России // Russian Journal of Management. 2023. №. 3. С. 439-450. DOI: 10.29039/2409-6024-2023-11-3-439-450.

Тихонов А. В., Богданов В. С. От «умного регулирования» к «умному управлению»: социальная проблема цифровизации обратных связей // Социологические исследования. 2020. № 1. С. 74-81. DOI: 10.31857/S013216250008325-0.

Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В., Старостина А. Н. Мониторинг цифровизации государственного управления (динамика оценок граждан в 2022-2024 гг.). Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. 264 с. ISBN: 978-5-85006-650-5. EDN: MAVJQC.

Cate F. H. Government data mining: the need for a legal framework // Harvard Civil Rights and Civil Liberties Law Review. 2008. Vol. 43, № 2. Pp. 435-489.

Chevallier J. Vers l'État-plateforme? // Revue française d'administration publique. 2018. № 167(3). Pp. 627-637. DOI: 10.3917/rfap.167.0627.

Cordella A., Paletti A. Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Pp. 1-15. DOI: 10.1016/j.giq.2019.101409.

Cristofari G.; Gerbaudo P. Towards an empowered 'Platform State'? // Digital Platforms,

Infrastructural Power, and the Transformation of State Authority. Conference on Digital Government Research, [S. l.], v. 26, 2025. Pp. 1-12. DOI: 10.59490/dgo.2025.958.

Espinosa V. I., Pino A. E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia // International Journal of Public Administration. 2025. Vol. 48, № 2. Pp. 86-99. DOI: 10.1080/01900692.2024.2316128.

Katzenbach C., Bächle T.C. Defining Concepts of the Digital Society // Internet Policy Review. 2019. Vol. 8, № 4. DOI: 10.14763/2019.4.1430.

O'Reilly T. Government as a Platform. Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice (ed. by D. Lathrop, L. Ruma). Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media. 2010. Pp. 11-40.

Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1, № 4. Pp. 990-1029.

Szewczyk E. Digital Transformation and Its Social and Administrative-Legal Implications. From Homo Sapiens to Homo Digitalis // Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział W Lublinie. 2023. Vol. 16, № 2. Pp. 351-360. DOI: 10.32084/tkp.8105.

References

Burov, V. V., Petrov, M. V., Shklyaruk, M. S., Sharov, A. V. (2018), "“State-as-platform”: an approach to implementing a high-tech public administration system", *Gosudarstvennaya sluzhba*, 3 (113), 6-17, DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17, EDN: UUUADQ. (In Russian)

Vasilenko, L. A., Meshcheryakova, N. N. (2023), "Digital hybridity: innovative reality or utopia?", *Philosophy of Science and Technology*, 8(1), 48-65, DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-48-65, EDN USPLIV. (In Russian)

Digilina, O. B., Teslenko, I. B., Nalbandyan, A. A. (2023), "The artificial intelligence: Prospects for development and problems of humanization", *RUDN Journal of Economics*, 31(1), 170-183, DOI: 10.22363/2313-2329-2023-31-1-170-183. (In Russian)

Dmitrieva, N. E., Minchenko, O. S., Rylskikh, E. V. (2022), "Digital platforms as a regulator and the regulated subject, or how platforms change the system of public administration", *Public Administration Issues*, (2), 60-84, DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-60-84. (In Russian)

Zotov, V. V., Aseeva, I. A., Budanov, V. G., Belkina, V. A. (2022), "Converting the sociotechnical convergence hazards into the risks of digitalisation", *Digital Sociology*, 5(2), 4-20, DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-4-20, EDN DFYOMG. (In Russian)

Zotov, V. V., Vasilenko, L. V. (2023), "Digital transformation of public administration: unity of service digital and social network aspects", *Public Administration Issues*, (3), 26-47, DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47, EDN EFDDTJ. (In Russian)

Lyubimov, A. P., Maistrenko, G. A. (2023), "Prospects for artificial intelligence in Russia and abroad", *Philosophy of Science and Technology*, 28 (1), 121-132, DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-121-132, EDN: FNNSXC. (In Russian)

Mironova, A. A. (2024), "Implementing Client-Centricity in the Executive Authorities of the Russian Federation: Risks and Opportunities", *Effektivnoe upravlenie: novye vozmozhnosti i potentsialnye ugrozy: sbornik materialov konferentsii* [Effective Management: New Opportunities and Potential Threats: Conference Proceedings], ed. V. A. Mansurov, ROS, Moscow, Russia, EDN: BENFAH. (In Russian)

Pavlyutenkova, M. Yu. (2019), "Electronic government vs digital government in the context of digital transformation", *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (5), 120-135, DOI: 10.14515/monitoring.2019.5.07. (In Russian)

Prokazina, N. V., Shemanaev, P. A., Shekshuev, S. V. (2023), "Prospects for the use of neural networks for solving the problem of assessing the efficiency of regional management under the conditions of digitalization", *«P.O.I.S.K.» (Policy. Social Science. Art. Sociology. Culture.): scientific and socio-cultural journal*, 2 (97), 106-116, EDN DARVMB. (In Russian)

Rezaev, A. V., Tregubova, N. D. (2021), "Artificial Intelligence and Artificial Sociality: New Phenomena and Challenges for the Social Sciences", *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (1), 4-19, DOI: 10.14515/monitoring.2021.1.1905. (In Russian)

Styrin, E. M., Dmitrieva, N. E. (2021), *Gosudarstvennye tsifrovye platformy: klyuchevye osobennosti i osnovnye stsennarii razvitiya: dokl. k XXII Apr. mezhdunar. nauchn. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva. Gosudarstvennye tsifrovye platformy: klyuchevye osobennosti i osnovnye stsennarii razvitiya: dokl. k*

XXII Apr. mezhdunar. nauchn. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshhestva [Public Digital Platforms: Key Features and Main Development Scenarios. Report for the XXII April International Academic Conference on Economic and Social Development], HSE Publishing House, Moscow, Russia, ISBN: 978-5-7598-2516-6; ISBN: 978-5-7598-2276-9 (e-book). (In Russian)

Suglobova, S. A. (2023), "Development of digital platforms in Russia", *Russian Journal of Management*, (3), 439-450, DOI: 10.29039/2409-6024-2023-11-3-439-450. (In Russian)

Tikhonov, A. V., Bogdanov, V. S. (2020), "From «Smart Regulation» to «Smart Management»: Social Issue of Feedback Digitalization", *Sotsiologicheskie issledovaniya*, (1), 74-81, DOI: 10.31857/S013216250008325-0. (In Russian)

Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zygunovskaya, N. V., Starostina, A. N. (2025), *Monitoring tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya (dinamika otsenok grazhdan v 2022-2024 gg.)* [Monitoring of Public Administration Digitalization (Dynamics of Citizens' Assessments in 2022-2024)], Delo Publishing House, RANEPa, Moscow, Russia, ISBN: 978-5-85006-650-5, EDN: MAVJQC. (In Russian)

Cate, F. H. (2008), "Government data mining: the need for a legal framework", *Harvard Civil Rights and Civil Liberties Law Review*, 43 (2), 435-489.

Chevallier, J. (2018), "Vers l'État plateforme?", *Revue française d'administration publique*, 167 (3), 627-637, DOI: 10.3917/rfap.167.0627.

Cordella, A., Paletti, A. (2019), "Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case", *Government Information Quarterly*, 36, 1-15, DOI: 10.1016/j.giq.2019.101409.

Cristofari, G., Gerbaudo, P. (2025), "Towards an empowered 'Platform State'? Digital Platforms, Infrastructural Power, and the Transformation of State Authority", *Conference on Digital Government Research*, 26, 1-12, DOI: 10.59490/dgo.2025.958.

Espinosa, V. I., Pino, A. (2025), "E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia", *International Journal of Public Administration*, 48 (2), 86-99, DOI: 10.1080/01900692.2024.2316128.

Katzenbach, C., Bächle, T. C. (2019), "Defining Concepts of the Digital Society",

Internet Policy Review, 8 (4), DOI: 10.14763/2019.4.1430.

O'Reilly, T. (2010), "Government as a Platform", *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*, ed. by D. Lathrop, L. Ruma, Sebastopol, Calif., O'Reilly Media, 11-40.

Rochet, J.-C., Tirole, J. (2003), "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990-1029.

Szewczyk, E. (2023), "Digital Transformation and Its Social and Administrative-Legal Implications". From Homo Sapiens to Homo Digitalis, *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział W Lublinie*, 16 (2), 351-360, DOI: 10.32084/tpk.8105.

Статья поступила в редакцию 10 октября 2025 г. Поступила после доработки 01 декабря 2025 г. Принята к печати 05 декабря 2025 г.

Received 10 October 2025. Revised 01 December 2025. Accepted 05 December 2025.

Конфликты интересов: у авторов нет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflicts of interest to declare.

Зотов Виталий Владимирович, доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, главный научный сотрудник Учебно-научного центра гуманитарных и социальных наук, Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

Vitaly V. Zotov, Doctor of Science (Sociology), Candidate of Sciences (Philosophy), Professor, Chief Research Fellow at the Humanities & Social Sciences Center, Moscow Institute of Physics and Technology, Moscow, Russia.

Губанов Александр Владимирович, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Учебно-научного центра гуманитарных и социальных наук Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет); старший специалист по работе в социальных сетях АНО по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «ДИАЛОГ РЕГИОНЫ», Москва, Россия.

Alexander V. Gubanov, Candidate of Sciences (Sociology), Senior Research Fellow at the Humanities & Social Sciences Center, Moscow Institute of Physics and Technology; Senior Social

Media Specialist, Dialog Regions Autonomous Non-Commercial Organization for the development of digital projects in the field of public relations and communications, Moscow, Russia.