

## ■ ■ ■ Цифровая трансформация государственного управления в стратегическом фронтире: от оценки рисков к институционализации доверия

**Силкин В.В.<sup>1</sup>, Сулейманова Ш.С.<sup>2</sup>**

1. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

2. Журнал «Вопросы национальных и федеративных отношений», Москва, Российская Федерация.

**Аннотация.** Концепты «информационное общество», «цифровая революция» и «цифровая трансформация» интегрируются в научный и социально-политический дискурс, находясь в эпицентре исследовательского внимания, анализа, интерпретации понимания современных тенденций и трендов изменения социального пространства, социальной структуры, моделей и механизмов социального взаимодействия, динамики и последствий цифровизации в различных сферах общественной жизни.

В условиях глобальной цифровой трансформации и формирования новой социальной реальности возникает настоятельная необходимость разработки комплексного и адекватного ответа со стороны институциональных структур власти. В рамках данного процесса необходимо определить оптимальные параметры, которые обеспечат устойчивость развития системы публичного управления, функционирующей как динамическая социально-коммуникативная система.

Авторы акцентируют внимание на том, что современные социально-политические реалии требуют глубокого и всестороннего осмысления места и роли стратегических коммуникаций в контексте властных отношений и информационных обменов. Эти процессы, происходящие в рамках цифровой трансформации, оказывают значительное влияние на эффективность функционирования публичных институтов и требуют тщательного анализа с точки зрения теории и практики управления. Таким образом, исследование стратегических коммуникаций в условиях цифровой трансформации представляет собой актуальную и значимую задачу, требующую междисциплинарного подхода и интеграции знаний из различных научных областей.

**Ключевые слова:** информационное общество, стратегические коммуникации, цифровизация, цифровая трансформация, новая социальная нормальность, коммуникация, управление информационно-коммуникативными процессами, информационная безопасность.

*Сведения об авторах:* Владимир Владимирович Силкин – доктор политических наук, профессор, декан факультета журналистики ИГСУ РАНХиГС, при Президенте РФ, Россия, г. Москва, [silkinvv@mail.ru](mailto:silkinvv@mail.ru) ORCID: Шукран Саидовна Сулейманова – доктор политических наук, доцент, главный редактор научного журнала «Вопросы национальных и федеративных отношений», Россия, г. Москва, Адрес: 119545, проспект Вернадского д. 84., [she2016@yandex.ru](mailto:she2016@yandex.ru), ORCID: 0009-0004-4749-9512.

Конфликт интересов: отсутствует.

Для цитирования: Силкин В.В., Сулейманова Ш.С. Цифровая трансформация государственного управления в стратегическом фронтире: от оценки рисков к институционализации доверия // Коммуникология. 2026. Том 14. №1. С. 178-194. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-1-178-194.

Статья поступила в редакцию: 16.01.2026. Принята к печати: 16.03.2025.

**Введение.** В условиях стремительной трансформации информационно-коммуникационного ландшафта, вызванной усложнением социокультурных, социально-экономических и политических процессов, усилением их многоаспектности, происходит модификация моделей взаимодействия. Данный феномен требует качественного преобразования принципов, методов и форм управленческого воздействия. Информационно-коммуникативное пространство, представляющее собой сложную систему объект-субъектных, субъект-объектных и субъект-субъектных отношений, обладает рядом инвариантных характеристик, которые могут как ослабить, так и усилить ценностную доминанту в сфере государственного управления.

В условиях цифровой трансформации наряду с политическими, экономическими, социокультурными изменениями особое значение приобретает социокommunikативная трансформация современного российского общества. Стремительные технологические инновации, ускорение процессов информационного обмена, появление новых способов и каналов коммуникации обуславливают необходимость поиска новых управленческих моделей, способов и механизмов управленческого влияния в стратегическом фронтире, включая сферу коммуникаций. От качества коммуникации, символического производства и способов его конвертации в пространство управления зависит способность органов публичной власти эффективно выступать в качестве средства всеобщей связи в процессе целедостижения, возможность смыслозначимого диалога с институтами гражданского общества.

На современном этапе властным структурам необходим комплекс инновационных механизмов и инструментов, дающих возможность на основе управления знаниями и информацией адекватно реагировать на требования социальных законов, на вызовы информационной эпохи в стратегическом горизонте, выходя за рамки исключительно реагирующей модели. Введенное еще в начале 60-х годов двадцатого века понятие «информационное общество» стало серьезным катализатором для развития теоретико-методологических подходов, формирования поисковых и объясняющих стратегий, футурологических концепций социального развития в новых информационно-коммуникативных координатах, переосмысления роли информации и знаний в развитии общества.

В контексте разворачивающихся политических конфликтов, информационных войн, идеологических противостояний возникает потребность в нахождении связующих скреп. Необходимо отметить, что в условиях отсутствия генерализирующего кода система публичной власти оказывается в состоянии неравновесности, процессы легитимизации управленческого воздействия в гетерогенном обществе лишаются своей фундаментальной основы, в этой связи на современ-

ном этапе особое внимание уделяется ценностно-смысловым аспектам стратегических коммуникаций в системе публичной власти на основе оценки влияния изменений пространства на процесс трансформации самого государственного управления как динамичной социокоммуникативной системы. В исследованиях внимание фокусируется на необходимости выделения онтологических характеристик и свойств коммуникативных процессов в сфере государственного управления, его коммуникативной природы, на определение концептуальных оснований и технологического обеспечения в контексте цифровой трансформации.

### **Цифровая трансформация: от метафоры к пониманию роли коммуникации в управлении в стратегическом фронтире**

Концепт цифровой трансформации был обусловлен стремительными изменениями в технологической сфере. Если ранее в исследованиях внимание фокусировалось на смене стадии цивилизационного развития человечества в контексте технологического прогресса (информационного общества, рассматриваемого М. Поратом, Р. Катцем, Д. Беллом), как переход от доиндустриального, индустриального к постиндустриальному (исследуемый С. Лэшем, С. Круком), с позиции концепции волн в развитии цивилизации, связанных с революцией компьютерных технологий, где главным ресурсом становится информация (Э. Тоффлер), то в настоящее время именно развитие цифровых технологий становится триггером формирования новых концептуальных моделей. Цифровая трансформация рассматривается с различных методологических позиций, что в значительной степени связано с процессами концептуализации меняющихся под воздействием технологического прогресса социальных и управленческих практик, осмыслением ключевых глобальных трендов, их прогнозом в условиях неопределенности. Сам термин «цифровая трансформация» в настоящее время нельзя отнести к устоявшимся, по-прежнему, его содержание наполняется различными смыслами» [Gray, Rumpfe, 2017; Буров, 2018; Melão et al.]. Искусственный интеллект, блокчейн, управление большими данными исследуются с разных позиций во фронтире той или иной парадигмы, предпринимаются попытки определения роли и влияния цифровых технологий на различные аспекты социального развития (экономические, политические, социокультурные). Цифровая эпоха, цифровизация, цифровая революция, цифровая культура, цифровое образование, информационно-технологический сдвиг, инновационно-технологический подход все большее отражение находят в научно-исследовательских и образовательно-исследовательских практиках, в политико-идеологической риторике.

Концепты информации, коммуникации, пространства и времени, идентичность и идентификация, социальная интеграция, статус и соотношение, находятся в эпицентре научного переосмысления, поисковых и объясняющих моделей социального управления в условиях «новой нормальности».

«Новая нормальность» как термин, появившийся в 30-е годы XX века в США во времена Великой депрессии и получивший широкое распространение после

финансового кризиса 2008 года, сегодня вновь стал актуальным в связи с глубокими трансформациями социальных и культурных повседневных практик. «Новая нормальность» рассматривается как многокомпонентный конструкт, связанный с изменениями ключевых составляющих – экономической, политической, социальной, информационной, культурной. «Новая нормальность» репрезентирует политическую ситуацию неопределенности, турбулентности, разрушения однополярного миропорядка.

Отметим также и возрастание роли информации и информационных технологий в жизни общества, тотальная информатизация, перевод традиционных структур, форм, вариантов и способов социального обустройства (политики, экономики, государственного управления, памятования и др.) в глобальное информационное пространство, а также «наделение данного пространства статусом нормативной, эталонной и судящей инстанции» [Философская... 2020]. Необходимы научная информация и знания, адекватно отражающие, с одной стороны, сущность социальных и политических процессов, с другой – формирование на основе современных методов социальной информатиологии новых управленческих инструментов и технологий, влияющих на процесс модернизации и качество государственного управления.

Не случайно С.А. Кравченко отмечает, что фокус внимания смещается с принципов технологических преобразований на факторы и оценку их последствий для человека, социальных групп и общества в целом» [Кравченко, 2019]. Н. Маррес обращает внимание на изменении взаимосвязи между знаниями, обществом и технологиями под влиянием цифровой трансформации [Marres 2017]. Подчеркивается, что цифровые технологии продуцируют новые риски и вызовы, которые в настоящее время остаются недооцененными (это и границы приватности, несанкционированного сбора информации и ее использование, вмешательство в личное пространство и цифровое наблюдение, цифровой след и возможности виртуальной репутации).

Коммуникации всегда были составной частью стратегии, как государственной, так и корпоративной. Однако традиционно они занимали периферийное положение, и, как правило, были направлены на обеспечение только ответной реакции на то или иное событие. С этой точки зрения коммуникации должны были лишь поддерживать методы и механизмы принятия решений, информировать о смысле намерений и решений, рекламировать успехи или объяснять провалы в деятельности органов государственной власти или коммерческих компаний. В настоящее время все более очевидной становится необходимость разработки единой коммуникационной стратегии. Стратегический подход к коммуникациям предполагает выход за пределы традиционного набора таких категорий, как «целевые аудитории», «сообщения» и «информационные продукты», и переход к воздействию на социально-психологические структуры общества, а также на фундаментальные процессы, лежащие в основе проблем безопасности государства и обеспечения его национальных интересов [Богданов, 2017].

Как справедливо отмечается, коммуникации становятся стратегическими при условии, если они адаптированы ко многим диверсифицированным целевым аудиториям; осуществляются непрерывно в течение длительного промежутка вре-

мени и сосредоточены на интересах и потребностях целевой аудитории, а ключевые решения и действия выстроены и координируются в едином ключе для достижения стратегических целей на основе следующих принципов: массовость, объективность, гибкость, скорость реакции на изменения, проактивность (целенаправленное формирование информационной среды), простота, безопасность и единство управления [Богданов 2017].

Стратегическая коммуникация (как вид коммуникации) обеспечивает «разработку и реализацию стратегии социального субъекта с помощью своих особых – коммуникационных ресурсов, средств, инструментов» [Гавра 2015].

Стратегические коммуникации связываются с необходимостью синхронизации действий организации для решения поставленных задач, продвижением или изменением культурных (идеологических) ценностей в сознании целевых аудиторий, улучшением имиджа государства. в современном мире наблюдаются две глобальные тенденции: с одной стороны, всеобщее распространение и проникновение цифровых технологий, дающих возможность любому субъекту коммуникаций получить доступ к каждому конечному потребителю, с другой стороны – совершенствование методов и инструментов воздействия на общественное мнение, усиление влияния государств на формирование информационной среды. В этом взаимном пересечении двух масштабных процессов именно участие государства маркирует ту сферу коммуникационной деятельности, которая может быть названа стратегическими коммуникациями.

Доступ к информации рассматривается как индикатор качества жизни (и индивидуальной, и общественной), отмечается значимость культурной ценности информации, изменение отношения к информации (Е.Л. Вартанова, М.И. Максеев, С.С. Смирнов). «Новая нормальность», таким образом предстает как «... специфическая культурная способность к воспроизведению традиций и обычаев, а также к их изменению и функционированию в новых условиях» [Федотова 2020].

В качестве детерминант цифровой трансформации и перехода к цифровому государству в контексте социальных изменений выделяются общественная потребность в поиске новых форм взаимодействия с государственными институтами, механизмы управления во властных структурах, возрастающая потребность быстрой передачи и обработки, информатизация общественной и государственной жизни, формирование информационной культуры и устранение информационного неравенства.

В числе первостепенных выделялось обеспечение системности реализуемых инноваций в стратегическом горизонте, обеспечение реинжиниринга административных процессов на основе принципа «цифровые по умолчанию», формирование интегрированного институционального механизма реализации стратегии, «решение вопросов «цифровой инклюзии» с учетом географических и демографических особенностей России» [Digital... 2020].

Формирование новой социальной реальности под влиянием цифровых технологий приводит к встраиванию информационной функции во все виды управленческой деятельности. Все сервисы государственной системы в такой идео-

логии строятся вокруг потребностей граждан и с максимальным удобством для них. При этом граждане должны быть уверены, что цифровая прозрачность не будет использована против них самих.

Достаточно серьезными барьерами на современном этапе в области цифровой трансформации систем управления (как на организационном, так и общегосударственном уровне) выступает бессистемность, фрагментарность, внедрение новых технологий без учета возникающих рисков, целесообразности и результативности использования, не сфокусированность на соблюдении прав человека, в том числе, права на неприкосновенность личной жизни и защиту от несанкционированного распространения и использования персональных данных [Яковлев-Чернышев 2021].

Повышение уровня цифровой зрелости представляет собой многогранный комплексный процесс, требует стратегического видения перспектив развития цифровых технологий и их интеграции с административными процессами, переводе «на новую технологическую базу», горизонтальной интеграции и взаимодействия государственных органов на различных уровнях исполнительной власти [Смотрицкая 2018].

Стратегической целью цифровой трансформации должно стать не только фрагментарное внедрение технологий, а изменение качества государственного управления, что требует содержательного описания процессного контекста деятельности. Особо значимыми являются аналитические и прогнозные выводы, которые адекватно отражают актуальность принимаемых решений и результаты от претворения этих решений в жизнь. Цифровая трансформация кардинальным образом меняет всю систему социального взаимодействия, проникая во все сферы жизнедеятельности. Трансформационные процессы затрагивают как личностный, организационный, так и социальный контексты.

«Цифровая трансформация» наряду с такими понятиями как «цифровизация», «цифровые решения», «цифровая среда», «цифровые технологии» рассматриваются в виде определяющих трендов и тенденций социального развития, институтов, социальной идентификации и формирования мировоззренческих установок, перестали быть просто метафорой, символической структурой в силу того, что информация и цифровые решения определяют условия общественного развития.

Комбинация глобальных трендов, новых информационных угроз и вызовов в сочетании с локальными процессами, со структурными и институциональными факторами предопределяет набор сценарных условий устойчивого развития, угрозы и возможности политического управления, обуславливают поиск новых моделей и технологий обеспечения информационной безопасности.

### **Цифровое доверие и информационная безопасность в стратегических приоритетах системы публичного управления**

Процессы цифровой трансформации и неоднозначность их влияния вновь усилили потребность четкого концептуального определения информационной

безопасности, подходов к определению ее роли и структурным элементам, механизмов ее реализации с учетом меняющихся контекстов. Несмотря на то, что само понятие информационной безопасности не ново (находит отражение на уровне законодательства), вместе с тем, его границы и смысловое наполнение существенным образом различается.

В отсутствии единого смыслового пространства достаточно проблематичным становится определение составляющих государственной политика в данной сфере, субъектов, границ ответственности, ее организационного и инфраструктурного и технологического обеспечения.

Вопрос государственной информационной безопасности невозможно рассматривать в отрыве от национальной безопасности. С момента возникновения государственности как таковой в качестве ключевого направления выделяется обеспечение защищенности от внешних и внутренних угроз, вместе с тем, к данной сфере деятельности всегда предъявлялись особые требования, не только обеспечение гибкости и соответствия меняющимся контекстам, но ее стратегический фокус, направленность на предупреждение рисков и угроз и опережение предпринимаемыми мерами их возможных негативных последствий.

В имеющейся исследовательской традиции, переосмысливаются, «перемешиваются» базовые социальные институты, такие феномены, как «паттерны опыта», «паттерны жизни» (используя терминологию Э. Тоффлера) [Тоффлер 2002]. содержания государственных политики и стратегий, механизмов их реализации. Если первоначально объясняющие модели были преимущественно связаны с исследованием разнообразных линейных тенденций развития, разворачивающихся во времени и в пространстве, то на современном этапе внимание фокусируется на нелинейных процессах, связях, взаимозависимостях в пространстве флуктуации, определении новых предикторов, условий, значимых причинно-функциональных связей в постоянно меняющемся информационно-коммуникативном мире [Плотников и др. 2020].

Обеспечение национальной безопасности всегда находится в эпицентре политического внимания. В Конституции Российской Федерации, установлены фундаментальные ценности и принципы, формирующие основы российского общества, безопасности страны, дальнейшего развития России в качестве правового социального государства, в котором высшее значение имеют соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина, повышение благосостояния народа, защита достоинства граждан Российской Федерации<sup>1</sup>.

В Федеральном законе «О безопасности» устанавливается, что государственная политика в области обеспечения безопасности является «частью внутренней

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ) // Российская газета. 2020. № 144.

и внешней политики Российской Федерации и представляет собой совокупность скоординированных и объединенных единым замыслом политических, организационных, социально-экономических, военных, правовых, информационных, специальных и иных мер»<sup>1</sup>.

В Стратегии национальной безопасности дается следующее определение национальной безопасности «национальная безопасность Российской Федерации – состояние защищенности национальных интересов Российской Федерации от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрана суверенитета Российской Федерации, ее независимости и государственной целостности, социально-экономическое развитие страны»<sup>2</sup> [15], определены национальные приоритеты, к числу которых отнесены «сбережение народа и развитие человеческого потенциала; оборона государства; государственная и общественная безопасность; информационная безопасность; экономическая безопасность; научно-технологическое развитие; экологическая безопасность; защита духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти; стратегическая стабильность и взаимовыгодное международное сотрудничество»<sup>3</sup>.

Вопросы взаимодействия субъектов обеспечения национальной безопасности, определение новых метрик и параметров оценки уровня защищенности, повышение роли прогнозной аналитики, превенция и предупреждающая политика, направленная на снижение влияния возможных негативных факторов, создающих потенциальную угрозу стабильности и национальной безопасности, выходят в настоящее время на первый план научной дискуссии<sup>4</sup>. Как справедливо отмечается, «национальная безопасность – состояние государства, которое характеризуется отсутствием или своевременной нейтрализацией внешних и внутренних угроз ее единству, а также обеспечением защиты наиболее значимых интересов общества и государственной власти» [Кравченко, 2019]. Информационная безопасность и национальная безопасность рассматриваются как взаимосвязанные родовые понятия, соотносятся как целое и частное.

В условиях изменения внешнеполитической повестки, усиления деструктивных методов воздействия и киберугроз в условиях формирующейся информационной культуры и цифровой компетентности, особое значение приобретает государственная политика в области развития информационной безопасности

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ «О безопасности» (в ред. Федеральных законов от 05.10.2015 N 285-ФЗ, от 06.02.2020 N 6-ФЗ, от 09.11.2020 N 365-ФЗ, от 28.04.2023 N 155-ФЗ, от 10.07.2023 N 286-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 января 2011 г. N 1 ст. 2.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СЗ РФ. 2021. №27. Ст. 5351.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

[Жигулин 2014]. Важно отметить, что в последнее время при раскрытии сущности и содержания информационной безопасности все большее внимание акцентируется на уровне защищенности личности, общества и государства, то есть данная категория защищенности как ключевой характеристики, отражающей сущность информационной безопасности, не может сводиться к контрольно-надзорным функциям.

Определить точное число инцидентов информационной безопасности невозможно, потому что большинство кибератак не попадает в публичное цифровое пространство. Так, по данным «Кода Безопасности» на основе анализа кибератак были представлены характеристики основных видов киберугроз. Результаты исследования свидетельствуют о возрастании смешанных тактик и кампаний, сочетающих фишинг, эксплуатацию известных и zero-day уязвимостей, а также применение легитимного программного обеспечения как инструментов атаки, киберугрозы характеризуются высокой комплексностью, многообразием используемых методов и ростом числа инцидентов. В этой связи обосновываются целенаправленные усилия в области обеспечения информационной безопасности на основе внедрения проактивного подхода, глубокого мониторинга существующих и прогнозирования возможных угроз [Анализ... 2025].

Не случайно, что в условиях цифровой трансформации в эпицентре научного дискурса находятся цифровая готовность, цифровая зрелость, цифровая культура, отражающие уровень готовности отдельного человека, организаций, государства в целом к цифровой трансформации, к использованию потенциала современных технологий, способность интегрировать их в различные сферы жизнедеятельности, гибко адаптироваться к изменениям, использовать данные для принятия управленческих решений.

По данным аналитического центра НАФИ, представляющего результаты ежегодного измерения уровня цифровой грамотности россиян, в целом показатель общей цифровой грамотности остается достаточно высоким, но при этом Индекс вышел на плато и третий год подряд составляет 71 п.п. из 100 возможных [Исследования... 2026].

В 2025 году стартовал национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», среди ключевых задач в рамках проекта выделена подготовка кадров для цифровой трансформации Российской экономики и госуправления [Национальный проект ...]. В Планах правительства РФ по достижению полной «цифровой зрелости» к 2027 году достичь показателя в 67%, к 2028 году – 78%, к 2029 году – 89%, автоматизируя операции в рамках отраслевых платформ, внедряя искусственный интеллект (ИИ), современные технологии обработки больших объемов данных, что повысит не только эффективность управления, но и обеспечит положительный социальный, экономический и экологический эффект [В СФ перечислили...].

Цифровая трансформация представляет собой многогранный феномен, охватывающий все уровни социальной жизни и обусловленный внедрением

информационно-коммуникационных технологий. Этот процесс выступает доминирующим трендом во множестве отраслей, способствуя повышению эффективности и продуктивности, а также трансформации моделей взаимодействия между организациями и потребителями. В условиях динамично меняющейся социальной среды возникает необходимость переосмысления традиционных управленческих парадигм и разработки инновационных управленческих технологий, обеспечивающих адаптивность и устойчивость системы управления.

В последнее время все больше внимание акцентируется на гуманитарных аспектах процесса цифровой трансформации, на исследовании воздействия цифровой трансформации на индивидов, социальные группы и общество в целом. Такой методологический сдвиг позволяет глубже понять социальные и культурные последствия цифровизации, а также ее влияние на индивидуальное и коллективное сознание, что имеет критическое значение для социологического анализа.

Цифровые технологии, открывая новые возможности, одновременно порождают вызовы, такие как нарушение приватности, несанкционированный сбор данных и цифровое наблюдение. Современный научный дискурс все чаще фокусируется на анализе рисков, непредсказуемости и глобальных вызовов, угрожающих устойчивости социальных и политических систем, включая государственное управление.

С начала 2000-х годов в России были проведены комплексные институциональные реформы в сфере государственного управления, направленные на повышение качества государственных услуг и изменение регуляторного климата. Однако, несмотря на эти усилия, Россия не занимает лидирующих позиций по показателям качества государственного управления, прозрачности деятельности органов власти и внедрению цифровых технологий. Несмотря на возрастающий интерес к вопросам влияния цифровых технологий, такие ключевые понятия как коммуникативная, цифровая компетентность, цифровая грамотность характеризуются высокой степенью полисемантической<sup>1</sup>. Кроме того, исследователями обосновывается, что «на современном этапе информационного развития общества компетентность в области работы с информацией не должна и не может замыкаться на традиционных средствах, какими являлись печатные издания, а должна расширяться за счёт подключения современных электронных ресурсов» [Федотова 2020]. Цифровая компетентность рассматривается «не только сумма общепользовательских и профессиональных знаний и умений, которые представлены в различных моделях ИКТ-компетентности, информационной компетентности, но и установка на эффективную деятельность и личное отношение к ней, основанное на чувстве ответственности», при этом отмечается «способ-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ «О безопасности» (в ред. Федеральных законов от 05.10.2015 N 285-ФЗ, от 06.02.2020 N 6-ФЗ, от 09.11.2020 N 365-ФЗ, от 28.04.2023 N 155-ФЗ, от 10.07.2023 N 286-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 января 2011 г. N 1 ст. 2.

ность индивида уверенно, эффективно, критично и безопасно выбирать и применять инфокоммуникационные технологии в разных сферах жизнедеятельности (информационная среда, коммуникации, потребление, техносфера), а также его готовность к такой деятельности» [Философская аналитика... 2020]. В этой связи рассмотрение субъектности процесса формирования цифровых компетенций в контексте антропоцентричного и лично-ориентированного подходов приобретает особую значимость.

Цифровая компетентность представляет собой не только совокупность цифровых знаний, умений и навыков, но и готовность личности эффективно использовать цифровые технологии, решать с помощью них различные задачи повседневной и профессиональной деятельности, работать с информацией и обеспечивать в процессе собственную безопасность. Кроме того, исследователями обращается внимание на феномен цифрового доверия и его влияние на изменение генерализированного доверия в обществе, на появлении новых форм неравенства [Веселов, Скворцов 2021; Писарев и др., 2022]. При этом исследователями выдвигается гипотеза о том, что цифровое доверие при определенных условиях в долгосрочной перспективе вполне может стать локомотивом изменения структуры доверия.

Для достижения эффективного государственного управления и создания условий для устойчивого социально-экономического развития в условиях цифровой трансформации необходимо пересмотреть подходы к реализации государственной информационной политики, учитывая глобальные тренды и вызовы цифровой эпохи. Одним из наиболее значимых вызовов, возникающих в контексте интеграции цифровых решений в государственное управление, является дисбаланс между технологической эффективностью и этико-правовой регуляцией, уровнем развития информационной культуры и цифровой зрелости.

При исследовании феномена цифровой трансформации государственного управления необходимо подчеркнуть значимость выхода за пределы исключительно технико-технологического дискурса. Процессы цифровизации не только модифицируют технологические компоненты системы государственного управления, но и требуют глубокого переосмысления её основополагающих принципов и моделей. Важно акцентировать внимание на том, что цифровизация представляет собой не просто внешний фактор, оказывающий влияние на технологические изменения, но и сущностное, качественное преобразование всей системы в её целостности.

Принцип цифровой идентичности играет ключевую роль в создании единой среды доверия к цифровым форматам взаимодействия. Это предполагает разработку и внедрение систем, обеспечивающих аутентификацию и авторизацию пользователей, а также защиту их персональных данных. Формирование новой культуры взаимодействия, основанной на цифровых технологиях, требует не только технических решений, но и изменения менталитета участников цифрового пространства. Это включает в себя повышение уровня цифровой грамот-

ности, развитие навыков безопасного поведения в интернете и формирование доверия к цифровым технологиям.

Проблема заключается в систематическом и, по-видимому, усиливающемся отставании рефлексивных процессов и осмыслении происходящих изменений от стремительно возрастающих инструментальных возможностей. Это отставание обусловлено тем, что новые технологии и инструменты развиваются гораздо быстрее, чем общество и его институты способны адаптироваться к этим изменениям. В результате возникает разрыв между технологическими инновациями и способностью их адекватно воспринимать и интегрировать в социальную и культурную среду.

Интеграция цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности влечет за собой не только количественные, но и качественные изменения. Объем данных, генерируемых и обрабатываемых в реальном времени, достигает беспрецедентных масштабов, что требует разработки новых методологических подходов и инструментов для их анализа и интерпретации. Важно подчеркнуть, что цифровые технологии не только изменяют способы коммуникации и взаимодействия, но и формируют новые парадигмы управления, принятия решений и организации административных процессов.

Цифровая трансформация, внедрение цифровых технологий неизбежно приводит к радикальным изменениям в социокультурной парадигме, что обуславливает необходимость тщательного анализа и рефлексии. Несмотря на интенсивное развитие теоретических и прикладных исследований в данной области, интеграция цифровых решений в сферу публичного управления началась сравнительно недавно.

В эпоху стремительной цифровизации глубокое понимание механизмов воздействия цифровых технологий на качество коммуникации и управления в стратегическом фронтуре становится критически важным для разработки эффективных стратегий адаптации и интеграции данных технологий в существующие управленческие системы. Как показывают работы последних лет, дискуссия о пределах этого процесса выходит за рамки технологической целесообразности, затрагивая вопросы легитимности (например, делегирование решений в социально чувствительных сферах) и гуманитарных последствий (снижение эмпатии в коммуникациях). Однако успешная реализация цифровых технологий на практике сталкивается с институциональными и контекстуальными барьерами, такими как низкий уровень цифровой зрелости государственных структур, недостаток кадров, а также риски, связанные с конфиденциальностью и защитой персональных данных.

Однако высокая технологичность не гарантирует успеха, если отсутствует доверие – как внутри системы, так и между государством и обществом. Исследование П. Отоцкого, С. Маненкова и А. Смоляка показывает, что для устойчивого развития цифрового общества требуется так называемое необходимое доверие (requisite trust). Это не абстрактное чувство, а конкретное условие, при

котором участники цифровых проектов (граждане, чиновники, разработчики) взаимодействуют в общей среде значений – «релевантном умвельте». Такой подход меняет фокус: доверие рассматривается не как добавка к цифровизации, а как ее системообразующий элемент [Тоффлер 2002].

Важно отметить, что цифровые модели не просто описывают социальную реальность – они ее формируют. Применительно к государственному управлению это означает, что архитектура цифрового сервиса, способ его функционирования, интерфейс, логика алгоритма – все это не просто технические детали, а элементы политико-социального воздействия. Без учета «экологии доверия», основанной на прозрачности, устойчивости и контекстной релевантности, любые попытки цифровой модернизации могут закончиться институциональным разочарованием.

Именно поэтому стратегическое управление должно рассматриваться сегодня сквозь призму как технологической необходимости, так и социокоммуникативной ответственности (доверие). Эти два аспекта взаимодополняют друг друга и, как показывают современные исследования, формируют ядро цифрового государства, ориентированного на устойчивое развитие.

Особое значение имеет синтез социально-информациологического и социокоммуникативного подходов, направленных на рассмотрение социальной и политической информации как результата отражения фактов общественного бытия и состояния общественного сознания, формирование на основе этих подходов государственной информационной политики. В условиях новой социальной реальности коммуникация оказалась важнейшим инструментом формирования и самопрезентации системы публичного управления и государства в целом. Формирование культурного и символического пространства, ценностей и норм государственного управления происходит в процессе постоянного соотношения их с фундаментальными целями, ценностями и потребностями общества.

**Вывод.** Сложность и противоречивость трансформационных процессов, неравновесность форм и способов публичной политики, нелинейность развития информационно-коммуникативных процессов, актуализируют необходимость концептуального осмысления информационно-коммуникативных процессов в стратегическом измерении на основе социокультурного и антропоцентричного подходов.

Обеспечение стабильности и формирование условий для устойчивого развития связывается прежде всего с развитием информационной культуры, культуры информационной безопасности.

Выстраивание эффективной политики информационной безопасности обусловлено не столько новыми цифровыми решениями и технологиями, сколько с формированием системы стратегических коммуникаций в условиях политической нестабильности, информационных войн с учетом национальных интересов, на основе комплексного человекомерного подхода, направленного на развитие системы медиобразования и повышение цифровой готовности.

## Источники

- Азимов Ф.А. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации // Власть. 2021. №4, pp. 79-83.
- Анализ угроз безопасности за 9 месяцев 2025 года.pdf. – <https://www.securitycode.ru/upload/iblock/2b5/72pqd6fg3ugssmfx1r9q4xv8pudh99zj/Анализ%20угроз%20безопасности%20за%209%20месяцев%202025%20года.pdf>
- Богданов С.В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 61. С. 132-152.
- Буров В. В., Петров М. В., Шклярчук М. С., Шаров А. В. «Государство как платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. Т. 20. № 3, pp. 16-17.
- В СФ перечислили главные показатели «цифровой зрелости» России. – [https://senatinform.ru/news/v\\_sf\\_perechislili\\_glavnye\\_pokazateli\\_tsifrovoy\\_zrelosti\\_rossii/](https://senatinform.ru/news/v_sf_perechislili_glavnye_pokazateli_tsifrovoy_zrelosti_rossii/)
- Веселов Ю. В., Скворцов Н. Г. Доверие в эпоху цифровых трансформаций: опыт социологического исследования // Социологические исследования. 2021. № 6, pp. 57-68.
- Гавра Д.П. Категория стратегической коммуникации: современное состояние и базовые характеристики // Век информации. 2015. № 3 (4), pp. 231.
- Емельянова Е.В., Петрянин А.В. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации: переоценка современных вызовов // Вестник БелЮИ МВД России. 2021. №4, pp. 10-16.
- Жигулин Г.П. Организационное и правовое обеспечение информационной безопасности. – СПб: СПбНИУИТМО, 2014.
- Исследования цифровой экономики – НАФИ. 2026 – [https://nafi.ru/direction/digital\\_economy/](https://nafi.ru/direction/digital_economy/)
- Казанцев С.В. О новой Стратегии национальной безопасности Российской Федерации // Мир новой экономики. 2015. №3, pp. 7-15.
- Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ) // Российская газета. 2020. № 144.
- Кравченко С.А. Социология в движении: востребованность гуманистического цифрового поворота. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2019 (3): 397-405. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40101053>
- Молчанов Н.А., Егоров В.П., Матовосова Е.К. Новые аспекты правового регулирования государственного стратегического планирования в Российской Федерации // Актуальные проблемы российского права. 2015. №2, pp. 28-34.
- Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Правительство России. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>
- Окинавская хартия Глобального информационного общества. – <http://www.kremlin.ru/supplement/3170>
- Писарев И.В., Бывшев В.И., Пантелеева И.А., Парфентьева К.В. Исследование готовности регионов России к цифровой трансформации // π-Economy. 2022. №2. – <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-gotovnosti-regionov-rossii-k-tsifrovoy-transformatsii>
- Плотников В.А., Пролубников А.В., Рукинов М.В. Институционально-стратегические аспекты государственной политики в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Глобальная ядерная безопасность. 2020. №2 (35), pp. 119-130.
- Пономарев А.И. О стратегии и системе обеспечения национальных интересов // Национальная безопасность / nota bene. 2017. №1 (48), pp. 43-51.

Смотрницкая И.И. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: стратегические вызовы и риски // ЭТАП. 2018. №4.

Степанов А.В. Понятие категории «Национальная безопасность»: теоретико-правовой анализ // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2015. №2 (28). С. 8-17. Тоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. 557 с.

Тоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.

Указ Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СЗ РФ. 2021. №27. Ст. 5351.

Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ «О безопасности» (в ред. Федеральных законов от 05.10.2015 N 285-ФЗ, от 06.02.2020 N 6-ФЗ, от 09.11.2020 N 365-ФЗ, от 28.04.2023 N 155-ФЗ, от 10.07.2023 N 286-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 января 2011 г. N 1 ст. 2.

Федотова В. Г. Жизнь в условиях коронавируса // Знание. Понимание. Умение. 2020. № 3, pp. 90-99.

Философская аналитика цифровой эпохи: сб. науч. статей / отв. ред. Л.В. Шиповалова, С.И. Дудник. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2020. 368 с.

Яковлев-Чернышев В.А. Цифровизация государственного управления в российской федерации: преимущества и риски // NB: Административное право и практика администрирования. 2021. №2.

Digital government 2020: prospects for Russia. – <https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/690171468181130951/Цифровое-правительство-2020-перспективы-для-России>

Gray J., Rumpe B. Models for the digital transformation// Software & Systems Modeling. 2017. Vol. 17. No. 2, pp. 307-308.

Marres N. Digital Sociology. The Reinvention of Social Research. Cambridge; Polity Press. 2017.

Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Á. Rocha et al. (Eds.): WorldCIST'182018, pp. 411-421, 2018.

## ■ ■ ■ Digital Transformation of Public Administration in the Strategic Frontier: From Risk Assessment to Institutionalization of Trust

**Silkin V.V., Suleimanova Sh.S.**

1. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

2. Scientific Journal «Issues of National and Federal Relations» Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The concepts of «information society», «digital revolution», and «digital transformation» are integrating into scientific and socio-political discourse, becoming the focus of research attention, analysis, and interpretation of current trends and tendencies in changing social space, social structure, models and mechanisms of social interaction, and the dynamics and consequences of digitalization in various spheres of public life.

In the context of global digital transformation and the emergence of a new social reality, there is an urgent need for institutional government structures to develop a comprehensive and adequate response. This process requires identifying optimal parameters that will ensure the sustainable development of a public administration system functioning as a dynamic social and communicative system.

The authors emphasize that contemporary socio-political realities require a deep and comprehensive understanding of the place and role of strategic communications in the context of power relations and information exchanges. These processes, occurring within the context of digital transformation, have a significant impact on the effectiveness of public institutions and require careful analysis from the perspective of management theory and practice. Thus, the study of strategic communications in the context of digital transformation is a relevant and significant task requiring an interdisciplinary approach and the integration of knowledge from various scientific fields.

**Keywords:** information society, strategic communications, digitalization, digital transformation, new social normal, communication, information and communication process management, information security.

*For citation:* Silkin V.V., Suleymanova S.S. Digital Transformation of Public Administration in the Strategic Frontier: from Risk Assessment to Institutionalization of Trust // *Communicology*. 2026. Vol. 14. No. 1, pp. 178-194. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-1-178-194.

*Inf. about the authors:* Vladimir Vladimirovich Silkin – Doctor of Political Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Journalism at the Institute of Public Administration and Social Sciences of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Moscow, silkinv@mail.ru; Shukran Saidovna Suleimanova – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Editor-in-Chief of the scientific journal «Issues of National and Federal Relations», Russia, Moscow, Address: 119545, Vernadsky Avenue, 84, sher2016@yandex.ru, ORCID: 0009-0004-4749-9512.

*Received:* 16.01.2026. *Accepted:* 16.03.2025.

## References

- Analysis of Security Threats for the First Nine Months of 2025.pdf. <https://www.securitycode.ru/upload/iblock/2b5/72pqqd6fg3ugssmf1r9q4xv8pudh99zj/> (in Rus.).
- Azimov, F.A. (2021). National Security Strategy of the Russian Federation // *Vlast*. No. 4. pp. 79-83 (in Rus.).
- Bogdanov, S.V. (2017). Strategic Communications: Conceptual Approaches and Models for Public Administration // *Public Administration. Electronic Bulletin*. No. 61, pp. 132-152 (in Rus.).
- Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. (2018). The State as a Platform: An Approach to Implementing a High-Tech Public Administration System // *Public Service*. Vol. 20. No. 3, pp. 16-17 (in Rus.).
- Decree of the President of the Russian Federation of July 2, 2021 No. 400. On the National Security Strategy of the Russian Federation // *Collected Legislation of the Russian Federation*. 2021. No. 27. Art. 5351.
- Digital Economy Research – NAFI. 2026 [https://nafi.ru/direction/digital\\_economy/](https://nafi.ru/direction/digital_economy/)
- Digital government 2020: prospects for Russia. <https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/690171468181130951/>
- Emelyanova E.V., Petryanin A.V. (2021). National Security Strategy of the Russian Federation: Reassessing Modern Challenges // *Bulletin of the BellLaw Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. No. 4, pp. 10-16 (in Rus.).
- Federal Law of December 28, 2010 No. 390-FZ «On Security» (as amended by Federal Laws of October 5, 2015 No. 285-FZ, February 6, 2020 No. 6-FZ, November 9, 2020 No. 365-FZ, April 28, 2023 No. 155-FZ, and July 10, 2023 No. 286-FZ) // *Collected Legislation of the Russian Federation of January 3, 2011 No. 1, Art. 2* (in Rus.).

- Fedotova, V.G. (2020). Life in the Context of Coronavirus // Knowledge. Understanding. Skill. No. 3, pp. 90-99 (in Rus.).
- Gavra D.P. (2015). The Category of Strategic Communication: Current State and Basic Characteristics // The Information Age. No. 3 (4). P. 231.
- Gray J., Rumpel B. (2017). Models for the digital transformation // Software & Systems Modeling. Vol. 17. No. 2, pp. 307-308. Marres N. Digital (in Rus.).
- Kazantsev S.V. (2015). On the New National Security Strategy of the Russian Federation // The World of the New Economy. No. 3, pp. 7-15 (in Rus.).
- Kravchenko S.A. (2019). Sociology in Motion: The Demand for a Humanistic Digital Turn. Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology, pp. 397-405. Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40101053> (in Rus.).
- Molchanov N.A., Egorov V.P., Matevosova E.K. (2015). New aspects of legal regulation of state strategic planning in the Russian Federation // Current problems of Russian law. No. 2, pp. 28-34 (in Rus.).
- National project «Data Economy and Digital Transformation of the State». Government of the Russian Federation. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (in Rus.).
- Okinawa Charter of the Global Information Society. <http://www.kremlin.ru/supplement/3170> (in Rus.).
- Philosophical Analytics of the Digital Age: Collection of Scientific Articles / Ed. L.V. Shipovalova, S.I. Dudnik. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University, 2020. 368 p.
- Pisarev I.V., Byvshev V.I., Panteleeva I.A., Parfentyeva K.V. (2022). Study of the readiness of Russian regions for digital transformation //  $\pi$ -Economy. No. 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-gotovnosti-regionov-rossii-k-tsifrovoy-transformatsii> (in Rus.).
- Plotnikov V.A., Prolubnikov A.V., Rukinov M.V. (2020). Institutional and strategic aspects of state policy in the sphere of ensuring national security of the Russian Federation // Global nuclear security. No. 2 (35), pp. 119-130 (in Rus.).
- Ponomarev A.I. (2017). On the strategy and system of ensuring national interests // National security / nota bene. No. 1 (48), pp. 43-51 (in Rus.).
- Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Á. Rocha et al. (Eds.): WorldCIST'182018, pp. 411-421.
- Smotritskaya I.I. (2018). Public administration in the context of the development of the digital economy: strategic challenges and risks // ETAP. No. 4 (in Rus.).
- Sociology. The Reinvention of Social Research. Cambridge; Polity Press. 2017.
- Stepanov A.V. (2015). The concept of the category «National Security»: a theoretical and legal analysis // Bulletin of Perm University. Legal sciences. No. 2 (28), pp. 8-17. Toffler E. Future Shock: Trans. from English. Moscow: OOO Izdatelstvo ACT, 2002. 557 p. (in Rus.).
- The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993) (taking into account amendments introduced by the Laws of the Russian Federation on amendments to the Constitution of the Russian Federation of December 30, 2008 No. 6-FKZ, of December 30, 2008 No. 7-FKZ, of February 5, 2014 No. 2-FKZ, of July 21, 2014 No. 11-FKZ, of March 14, 2020 No. 1-FKZ) // Rossiyskaya Gazeta. 2020. No. 144.
- The Federation Council listed the main indicators of Russia's «digital maturity». [https://senatinform.ru/news/v\\_sf\\_perechislili\\_glavnye\\_pokazateli\\_tsifrovoy\\_zrelosti\\_rossii/](https://senatinform.ru/news/v_sf_perechislili_glavnye_pokazateli_tsifrovoy_zrelosti_rossii/)
- Toffler E. (2002). Future Shock: Trans. from English. Moscow: OOO Izdatelstvo ACT. 557 p. (in Rus.).
- Veselov Yu.V., Skvortsov N.G. (2021). Trust in the Age of Digital Transformations: A Sociological Study // Sociological Research. No. 6, pp. 57-68 (in Rus.).
- Yakovlev-Chernyshev V.A. (2021). Digitalization of Public Administration in the Russian Federation: Advantages and Risks // NB: Administrative Law and Administration Practice. No. 2 (in Rus.).
- Zhigulin G.P. (2014). Organizational and Legal Support for Information Security. St. Petersburg: SPb NIUITM (in Rus.).