

УДК 351.078.3

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-65-72

## Трансформация парадигм муниципального управления в контексте цифровизации и развития умных городов



### **Магомедов Абдула Шамильевич**

Аспирант кафедры государственного и муниципального управления факультета Высшей школы управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва)

*Актуальность исследования обусловлена ускоренной цифровизацией публичного сектора и переходом ведущих городов мира к комплексным системам умного города, что вызывает фундаментальную трансформацию основ муниципального управления и требует теоретического осмысления происходящих парадигмальных сдвигов.*

*Целью работы является выявление и обоснование последовательных трансформаций парадигм муниципального управления под влиянием сквозных цифровых технологий и логики умных городов, а также формулировка новой концептуальной модели, отражающей современный этап развития.*

*Научная новизна статьи состоит в обосновании и введении в научный оборот концепции муниципального платформизма как четвертой парадигмы эволюции муниципального управления, последовательно преодолевающей ограничения Новой государственной управленческой модели (чрезмерная фрагментация и рыночная конкуренция) и умного цифрового города (государственно-центричная логика и недостаточная полицентричность).*

*Впервые показано, что именно муниципальный уровень выступает «лабораторией» формирования пост-НГУ и пост-УЦЭ моделей благодаря высокой концентрации данных, прямой обратной связи с жителями и необходимости координации множества взаимосвязанных городских подсистем.*

*Полученные результаты дополняют существующие теории публичного управления и исследования платформизации городов, предлагая целостную рамку для анализа текущих изменений.*

*Практическая значимость заключается в том, что разработанная при проектировании городских цифровых платформ нового поколения, формировании стратегий «умный город» и переходе от реактивного к предиктивно-коллаборативному управлению. Модель муниципального платформизма позволяет обосновать приоритетность инвестиций не в отдельные цифровые сервисы, а в создание открытой многосторонней инфраструктуры совместного производства городской ценности, что особенно актуально для российских муниципалитетов в условиях ограниченных бюджетных ресурсов и необходимости выполнения целевых показателей национальных проектов.*

**Ключевые слова:** парадигма муниципального управления, цифровизация, умный город, «новое государственное управление», «управление цифровой эпохи», платформизм, муниципальный платформизм

**Для цитирования:** Магомедов А.Ш. Трансформация парадигм муниципального управления в контексте цифровизации и развития умных городов // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 1. С. 65–72. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-65-72.

В современных условиях стремительной цифровизации всех сфер общественной жизни и перехода ведущих мегаполисов мира к комплексным моделям «умного города» фундаментальной трансформации подвергаются базовые принципы публичного управления. Муниципальный уровень, будучи наиболее приближенным к потребностям граждан и концентрирующим огромные массивы данных о городской среде, становится эпицентром этих изменений. Внедрение сквозных технологий (интернета вещей, больших данных, искусственного интеллекта) и платформенных решений меняет не только инструментарий, но и саму логику управления, выводя на первый план горизонтальное взаимодействие, совместное создание общественных благ и управление в режиме реального времени.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления качественно новых процессов, происходящих в муниципальном управлении зрелых умных городов. Классические и неоклассические теории публичного управления, включая парадигму «нового государственного управления» (НГУ) и концепцию «управления цифровой эпохи» (УЦЭ), обладают существенными ограничениями при попытке объяснить феномен полицентричного взаимодействия множества акторов на единой цифровой платформе, ориентированной на максимизацию общественной ценности данных.

Проблема исследования заключается в наличии концептуального разрыва между эмпирически наблюдаемыми практиками в передовых городах (Москва, Сингапур, Барселона) и существующим теоретическим аппаратом. Отсутствие целостной модели, интегрирующей признаки платформенной организации, совместного производства и новой роли муниципалитета как архитектора и модератора, не позволяет адекватно описать текущий этап эволюции и сформулировать стратегические ориентиры для дальнейшего развития.

Целью данной работы является выявление и обоснование последовательных трансформаций парадигм муниципального управления под влиянием цифровизации и логики умных городов, а также разработка авторской концептуальной модели «муниципального платформизма», отражающей современный этап развития и преодолевающей ограничения предшествующих подходов.

#### **Методологический подход исследования**

Для достижения поставленной цели и проверки гипотезы о формировании новой парадигмы был применён комплекс взаимодополняющих методов, выбор которых обусловлен необходимостью сочетания теоретического, сравнительно-исторического и эмпирического анализа трансформаций в муниципальном управлении.

Методология исследования выстроена исходя из задачи выявления логики эволюции муниципально-

го управления в условиях цифровой трансформации и роста сложности городских социально-экономических систем. В качестве общей методологической рамки использован системный и сравнительный анализ, позволяющий рассматривать управленческие модели не изолированно, а в их исторической преемственности, институциональном контексте и взаимосвязи с технологическими изменениями.

Ключевым этапом исследования стал критический обзор отечественной и зарубежной научной литературы, охватывающий 68 публикаций за период 1991–2025 гг., из которых 42 работы опубликованы после 2020 г. [1–28]. Это позволило зафиксировать смещение исследовательского фокуса от классических моделей публичного управления к цифровым и платформенным формам организации муниципальных процессов. В дополнение к традиционному обзору использованы элементы библиометрического и контент-анализа, направленные на выявление устойчивых исследовательских тем, терминологических расхождений и концептуальных «разрывов» в интерпретации современных управленческих трансформаций.

Для сопоставления различных управленческих подходов применён сравнительный анализ, основанный на критериях, вытекающих из концепции научных изменений Т. Куна, включая наличие аномалий в рамках предыдущих моделей, формирование новой управленческой логики, а также изменение объяснительной и предписывающей силы теоретических конструкций [25]. Такой подход позволил выявить ограничения нового государственного управления и управления цифровой эпохи при анализе процессов, характерных для зрелых умных городов.

Дополнительное внимание уделено системному анализу взаимосвязей ключевых признаков формирующейся модели муниципального платформизма. Данный анализ направлен на выявление механизмов их взаимного усиления и контуров обратной связи, определяющих устойчивость муниципальных цифровых экосистем.

Эмпирическая часть исследования основана на анализе вторичных данных и кейс-стади трёх городов – Москвы, Сингапура и Барселоны, которые рассматриваются как примеры различных институциональных и управленческих конфигураций внедрения цифровых платформ на муниципальном уровне. Используются данные официальной статистики, аналитические отчёты *UN-Habitat* (2024), рейтинги *IMD Smart City Index* (2024–2025), материалы Росстата и Минцифры РФ, а также информация, размещённая на официальных цифровых платформах городов. Эмпирические показатели включают данные об экономической эффективности, уровне вовлечённости граждан и институциональных эффектах цифровизации.

Методологическая новизна исследования заключается в применении эволюционного подхода к анализу муниципального уровня управления с акцентом на формирование платформенных механизмов координации. В рамках данной логики муниципальный платформизм рассматривается не как устоявшаяся парадигма, а как концептуально оформляющаяся стадия развития управленческих моделей, направленная на преодоление выявленных ограничений нового государственного управления и управления цифровой эпохи.

Основным ограничением использованного методологического подхода является опора на вторичные данные и кейсы, что не позволяет в полной мере выявить каузальные связи. Однако комплексный характер анализа обеспечивает релевантность выводов для теоретического осмысления наблюдаемого парадигмального сдвига.

#### Теоретические основы и эмпирический анализ эволюции парадигм

Теоретической основой исследования парадигм муниципального управления являются работы М. Вебера, заложившего принципы классической бюрократической модели как идеального типа рационально-легального господства [1; 2], а также С.А. Hood, D. Osborne и T. Gaebler, разработавших концепцию НГУ и обосновавших переход к рыночным механизмам и ориентации на результат в публичном секторе [3; 4]. Современные исследования, P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow, J. Tinkler доказы-

вают, что сквозные цифровые технологии вызывают вторую волну трансформации публичного управления – УЦЭ, при которой происходит реинтеграция ранее раздробленных функций и переход к управлению на основе данных [5; 6].

В условиях развития умных городов и формирования комплексных городских цифровых экосистем указанные парадигмы управления выявляют существенные теоретические пробелы, выражающиеся в ограниченных возможностях интерпретации многосторонних платформенных взаимодействий и процессов управления на основе данных на муниципальном уровне, что подтверждается работами отечественных и зарубежных авторов [7–9]. Это обуславливает потребность в теоретическом осмыслении новой трансформации парадигмы муниципального управления, вызванной процессами цифровизации и логикой развития умных городов, а также в создании концептуальной модели, отражающей специфику современного этапа развития.

Для наглядного отображения эволюции и ключевых различий между традиционными и формирующимися парадигмами муниципального управления, а также для демонстрации места предлагаемой концепции «муниципального платформизма» в общей логике трансформации, представлена сравнительная таблица 1.

В таблице 1 представлены как парадигмы, так и развитые модели публичного управления, сформировавшиеся в рамках различных этапов эволюции

**Таблица 1**

#### Эволюция парадигм муниципального управления в условиях цифровизации и развития умных городов

№	Парадигма / модель	Основные авторы и годы	Ключевая логика управления	Роль муниципалитета	Отношение к данным и технологиям
1	Классическая бюрократия	М. Вебер, 1922 [2]	Иерархия, формализация, процедурная рациональность	Монопольный исполнитель публичных функций	Технологии отсутствуют либо выполняют вспомогательную функцию
2	Новое государственное управление (НГУ, <i>NPM</i> )	С. Hood, 1991; D. Osborne, T. Gaebler, 1992 [3; 4]	Рыночная координация, конкуренция, ориентация на результат	Заказчик и регулятор, аутсорсинг услуг	ИКТ как инструмент контроля затрат и эффективности
3	Неовеберианское государство ( <i>NWS</i> )	С. Pollitt, G. Bouckaert, 2004–2017 [24]	Сильное государство, профессионализм, законность	Центральный координатор и гарант публичных интересов	Цифровые технологии как средство повышения административной способности
4	Новое публичное управление ( <i>NPG</i> )	S. Osborne, 2010–2018 [4]	Сетевое управление, партнёрства, совместное производство	Партнёр и участник сетей	Цифровые инструменты поддержки взаимодействия
5	Управление цифровой эпохи (УЦЭ, <i>DEG</i> )	P. Dunleavy et al., 2006–2021 [5; 6]	Реинтеграция, холизм, управление на основе данных	Оркестратор цифровых экосистем	Данные как центральный ресурс управления
6	Муниципальный платформизм (авторская концептуальная модель)	Авторское развитие	Платформенная координация, совместное создание ценности на основе данных	Архитектор, регулятор и гарант многосторонней городской платформы	Город как многосторонняя цифровая платформа

теории и практики государственного и муниципального управления. Неовеберовское государство и новое публичное управление рассматриваются как промежуточные и комплементарные модели, расширяющие объяснительный потенциал НГУ и классической бюрократии, но не снимающие ограничений, актуализированных в условиях цифровизации и развития умных городов.

Классическая веберовская модель муниципального управления, основанная на строгой иерархии, монопольном исполнении функций и приоритете процедурной рациональности, в 1980–2000-е гг. уступила место парадигме НГУ, которая ввела рыночные механизмы, аутсорсинг услуг, *KPI* и контракты по результату, пытаясь преодолеть бюджетные кризисы и повысить эффективность за счёт конкуренции поставщиков услуг. Однако в условиях умных городов и появления сквозных цифровых технологий (*IoT*, больших данных, межведомственных платформ) ограниченность НГУ стала очевидной: рыночная логика не способна обеспечить необходимую координацию сложных систем в реальном времени, реинтеграцию ранее раздробленных функций и управление городскими данными как единым ресурсом, что потребовало перехода к новым парадигмальным основаниям.

На муниципальном уровне НГУ проявился в массовой передаче коммунальных услуг (уборка территорий, общественный транспорт, содержание жилья) частным операторам, создании муниципальных унитарных предприятий с рыночными механизмами и внедрении системы «одного окна» как сервисного центра, конкурирующего по качеству с частным бизнесом.

УЦЭ – парадигма, предложенная *P. Dunleavy* с соавторами в 2006 г. и развитая во второй волне исследований 2021 г., фиксирует фундаментальный поворот публичного управления под влиянием сквозных цифровых технологий. В отличие от НГУ, который искусственно фрагментировал государственные функции ради конкуренции, УЦЭ провозглашает возврат к реинтеграции процессов, холизму и управлению на основе данных. На муниципальном уровне эта парадигма проявляется в создании единых городских цифровых платформ, ликвидации «силосного» принципа (отдельные ведомства с собственными информационными системами), переходе к сквозным бизнес-процессам и проактивному оказанию услуг.

Ключевые признаки УЦЭ в умных городах: реинтеграция ранее раздробленных функций (одна платформа вместо десятков ведомственных систем); централизованное управление данными как главным ресурсом города; автоматизация и сквозная цифровизация; снижение роли традиционных контрактов НГУ за счёт встроенных в платформы автоматических механизмов контроля и исполнения; переход от реактивного к предиктивному управлению

(прогнозирование пробок, аварий ЖКХ, всплесков заболеваемости).

### **Эмпирическая верификация признаков УЦЭ: анализ городских практик**

Опыт Москвы отражает формирование единой городской цифровой экосистемы, включающей электронный документооборот, платформы электронного участия и интегрированные суперсервисы. Процесс внедрения носил поэтапный характер: на первом этапе (2015–2020 гг.) был заложен институциональный и технологический фундамент за счёт масштабного внедрения электронного документооборота, тогда как в период 2021–2025 гг. акцент сместился на интеграцию технологий интернета вещей и предиктивной аналитики. По данным Минцифры РФ, реализация данных решений позволила снизить административные издержки на 28–32 %, а использование платформы «Активный гражданин» обеспечило рост вовлечённости жителей в процессы принятия решений примерно на 45 %. Дополнительный эффект был достигнут в сфере жилищно-коммунального хозяйства, где применение предиктивного мониторинга обеспечило экономию бюджетных средств на уровне 18–22 % [29].

Сингапур представляет собой пример институционально целостного и стратегически выстроенного подхода к развитию муниципальных и национальных цифровых платформ в рамках инициативы *Smart Nation*. Ключевой особенностью данной модели является сочетание механизмов государственно-частного партнёрства с долгосрочной государственной стратегией цифрового развития, реализуемой с 2014 г. По результатам международных сопоставлений Сингапур стабильно занимает лидирующие позиции в рейтинге *IMD Smart City Index* (2024–2025 гг.). Эмпирические данные свидетельствуют о существенной экономии ресурсов в транспортной и энергетической сферах (25–35 %), а также о высоком уровне удовлетворённости граждан качеством предоставляемых цифровых услуг, который в 2024 г. достиг 92 % [30].

Барселона демонстрирует альтернативную модель развития муниципального платформизма, основанную на принципах открытого кода, краудсорсинга и активного вовлечения гражданского общества. Ключевыми элементами данной экосистемы выступают платформа электронного участия *Decidim* и система мониторинга городской инфраструктуры *Sentilo*, использующая технологии интернета вещей. Реализация этих решений позволила снизить затраты на уличное освещение и мониторинг городской среды примерно на 25 %, а также обеспечить участие граждан более чем в 1200 муниципальных проектах в период 2020–2025 гг. По данным социологических опросов, в 2024 г. уровень доверия к муниципальным институтам в городе увеличился на 19 процентных пунктов [31].

В таблице 2 представлено сравнение анализируемых кейсов, где данные носят оценочный, агрегированный характер, сформированный на основе анализа вторичных источников. Опираясь на представленные в таблице данные, можно перейти к анализу управленческих моделей, имплементированных в этих городах.

Анализ механизмов внедрения платформенных решений в рассмотренных кейсах выявил три основные модели: централизованно-интеграционную (Москва), стратегически-партнёрскую (Сингапур) и общественно-ориентированную (Барселона). Несмотря на различия, общим элементом является трансформация роли муниципалитета от непосредственного поставщика услуг к роли архитектора платформенной экосистемы. Ключевыми факторами успешной имплементации выступают: наличие долгосрочной цифровой стратегии, инфраструктура для работы с данными и институциональные механизмы вовлечения стейкхолдеров.

Сопоставительный анализ рассмотренных кейсов показывает, что, несмотря на различия в институциональных моделях и механизмах внедрения, все три города демонстрируют переход к полицентричным формам управления и расширению практик совместного производства общественных благ. В этих условиях граждане, бизнес и общественные организации выступают не только как потребители услуг, но и как активные участники их проектирования и реализации.

Выявленные признаки муниципального платформизма образуют взаимосвязанную системную целостность. Полицентричность участников создаёт институциональные условия для развития совместного производства общественных благ; управление, основанное на данных в режиме реального времени, обеспечивает переход к проактивным и предиктивным форматам оказания услуг; ориен-

тация на максимизацию общественной ценности данных способствует снижению транзакционных издержек и повышению эффективности муниципальных платформ. При этом роль муниципалитета трансформируется от доминирующего исполнителя к модератору и институциональному гаранту, обеспечивающему баланс интересов и соблюдение общественных норм в условиях многоакторной среды. Схематично взаимосвязи указанных признаков представлены на рисунке 1.



**Рис. 1. Схематичное представление взаимосвязей ключевых признаков муниципального платформизма**

Источник: составлено автором.

Однако УЦЭ, оставаясь преимущественно государственной по своей логике, всё ещё исходит из центральной роли публичного актора как главного владельца платформы и данных. В условиях зрелых умных городов 2020-х гг. это ограничение преодолевается: граждане, бизнес, университеты и НКО становятся полноправными участниками совместного производства ценности в реальном времени. Это создаёт предпосылки для следующего парадигмального сдвига к муниципальному платформизму, где городская цифровая платформа превращается в многостороннюю инфраструктуру совместного создания общественных благ, а муниципалитет выступает одновременно регулятором, оператором платформы и гарантом общественных интересов.

**Таблица 2**

**Сравнительная таблица анализируемых кейсов**

Критерий/Город	Москва	Сингапур	Барселона
Подход к платформе	Централизованная экосистема (сервисы)	Стратегическое ГЧП в рамках Smart Nation	Децентрализованная, на открытом коде и краудсорсинге
Ключевые количественные показатели	Снижение админ. издержек на 28–32 %; рост вовлечённости жителей в принятие решений (платформа «Активный гражданин») на 45 %	Экономия ресурсов в транспорте и энергетике 25–35 %; удовлетворённость граждан качеством цифровых услуг 92 %	Снижение затрат на освещение на 25 %; участие граждан в более чем 1200+ муниципальных проектах (2020–2025)
Механизм внедрения	Поэтапный, «сверху вниз», с акцентом на интеграцию IoT и предиктивную аналитику	Долгосрочная государственная стратегия с привлечением частных партнёров	Активное вовлечение гражданского общества, открытые данные
Роль муниципалитета	Архитектор и основной оператор	Стратегический координатор и регулятор	Модератор и гарант открытости

Муниципальный платформизм

– предлагаемая авторская концептуальная модель, отражающая качественно новый этап эволюции муниципального управления в условиях формирования зрелых умных городов (2023–2030 гг.). Данная модель возникает как результат теоретического обобщения и развития существующих подходов и направлена на преодоление ограничений рыночной логики нового государственного управления и государственно-центричной реинтеграции, характерной для управления цифровой эпохи.

Муниципальный платформизм в настоящей работе рассматривается как самостоятельная управленческая модель муниципального уровня, формирующаяся в условиях зрелых умных городов в период 2023–2030 гг. В рамках данной модели муниципалитет выступает не столько исполнителем или контролёром, сколько координатором и институциональным организатором городской цифровой среды – открытой инфраструктуры, обеспечивающей совместное создание общественно значимых решений и услуг на основе текущих данных.

В логике эволюции муниципального управления данный подход отражает переход от жёстко иерархических форм организации, характерных для классической бюрократии, через рыночные механизмы нового государственного управления и государственно-центричную реинтеграцию управления цифровой эпохи к полицентричной модели, в которой создание общественной ценности осуществляется совместными усилиями органов местного самоуправления, жителей, бизнеса, некоммерческих организаций и научного сообщества. В этих условиях муниципалитет перестаёт быть монопольным поставщиком услуг или единственным оператором процессов и принимает на себя роль разработчика правил, гаранта общественных интересов и посредника во взаимодействии различных участников городской системы.

К числу ключевых признаков данной управленческой модели относятся: полицентричная организация взаимодействия, предполагающая участие множества акторов в принятии решений и реализации муниципальных проектов; использование данных в качестве основы управления, включая их анализ в режиме, приближенном к реальному времени; переход от реактивных к проактивным и прогностическим форматам предоставления муниципальных услуг; ориентация на извлечение общественной, а не узковедомственной или коммерческой ценности из городских данных; развитие практик совместного производства общественных благ, приходящих на смену как конкуренции поставщиков услуг, так и государственной монополии на их предоставление.

В отличие от УЦЭ, где муниципалитет остаётся главным собственником и оператором единой цифровой платформы, муниципальный платформизм превращает город в многостороннюю цифровую плат-

форму, на которой ценность создаётся совместными усилиями всех участников городской экосистемы: администрации, жителей, бизнеса, научных и общественных организаций в режиме реального времени.

Таким образом, муниципальный платформизм завершает переход от иерархии (веберовская бюрократия) через рынок (НГУ) и государственную платформу (УЦЭ) к полицентричной городской платформе, где муниципалитет перестаёт быть единственным центром принятия решений и становится главным архитектором и гарантом правил совместного создания городской ценности в цифровую эпоху.

Несмотря на активное развитие исследований платформизации публичного сектора и управления умными городами, в современной научной литературе по состоянию на 2025 г. отсутствует устоявшаяся концептуальная модель, которая бы одновременно удовлетворяла трём требованиям [10–18]:

– во-первых, чётко фиксировала специфику именно муниципального уровня управления (в отличие от общегосударственного УЦЭ, предложенного *P. Dunleavy P.* и *H. Margetts* [5; 6]);

– во-вторых, интегрировала в единую парадигму уже эмпирически наблюдаемые в передовых городах признаки – переход к многосторонним городским платформам, превращение граждан и бизнеса в полноправных участников совместного производства общественных благ в реальном времени и трансформацию роли муниципалитета из монополиста, заказчика или единого оператора в архитектора и модератора совместной экосистемы;

– в-третьих, позиционировала данную модель как самостоятельную стадию эволюции публичного управления, последовательно преодолевающую ограничения как НГУ, так и УЦЭ.

Существующие подходы от описательного использования терминов «платформенный урбанизм», «концепция города как цифровой платформы» и «технологии гражданского участия» до отечественных исследований платформизации государственного управления остаются либо фрагментарными, либо лишёнными чёткого парадигмального статуса и последовательной привязки к эволюционной логике теорий публичного управления [19; 20–23].

Таким образом, предлагаемая концепция «муниципального платформизма» заполняет выявленный теоретический пробел и впервые оформляет наблюдаемую в практике зрелых умных городов трансформацию в качестве самостоятельной парадигмы муниципального управления.

Проведенное исследование демонстрирует, что формирование муниципального платформизма является закономерным этапом развития публичного управления в условиях цифровизации. Данная парадигма позволяет преодолеть ограничения предыдущих моделей и создать более эффективные механизмы управления городской средой.

## Литература:

1. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Law (an excerpt) // Journal of Economic Sociology. 2018. Vol. 19. № 3. P. 68–78. DOI: 10.17323/1726-3247-2018-3-68-78.
2. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. / Сост., общ. ред. и предисл. Л.Г. Ионина. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. Т. I. Социология. 445 с.
3. Hood C. A public management for all seasons? // Public Administration. 1991. Vol. 69. № 1. P. 3–19.
4. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 405 p.
5. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management is dead – long live Digital-Era Governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2006. Vol. 16. № 3. P. 467–494.
6. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. Oxford: Oxford University Press, 2008. 310 p.
7. Meijer A., Bolívar M.P.R. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance // International Review of Administrative Sciences. 2016. Vol. 82. № 2. P. 392–408.
8. Kitchin R. The real-time city? Big Data and smart urbanism // GeoJournal. 2014. Vol. 79. P. 1–14.
9. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Синятулина Л.Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 4. С. 31–60.
10. Денисов А. Цифровая трансформация российского государства: условия, возможности, технологии // Вестник Российской нации. 2019. № 3. С. 94–106.
11. Выжимова Н.Г., Иванова Е.Ю., Колесниченко Е.А. Цифровизация управления как фактор развития современного государства // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 5. С. 465–473.
12. Основы цифровизации государственного и муниципального управления: учеб. пособие / О.А. Полюшкевич, И.А. Журавлева, Г.В. Дружинин, Н.В. Москвитина. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2020. 163 с.
13. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Ключкова, Э.В. Талапина, Я.Ю. Старцев. М.: Изд. дом «Дело» РАН-ХиГС, 2019. 114 с.
14. Концепция цифрового правительства как политический проект для России: перспективы реализации в условиях вызовов и рисков цифровизации общества / А.П. Кочетков [и др.] // Власть. 2021. № 1. С. 316–331.
15. Van der Meulen R. 5 Levels of Digital Government Maturity. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levels-of-digital-government-maturity/> (accessed 23 July 2021).
16. Нечаева Н.А. Переход от электронного правительства к цифровому правительству через призму государственных услуг // Modern Science. 2020. № 5 (3). С. 138–147.
17. Косоруков А.А. Цифровое правительство в практике современного государственного управления (на примере Российской Федерации) // Тренды и управление. 2017. № 4. С. 81–96. DOI: 10.7256/2454-0730.2017.4.25086.
18. Бадина А.В., Орешина М.Н. Основные направления развития концепции цифрового профиля. Зарубежный опыт и перспективы развития // Вестник университета. 2020. № 7. С. 28–35.
19. Albino V., Berardi U., Dangelico R.M. Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives // Journal of Urban Technology. 2015. Vol. 22. № 1. P. 3–21. DOI: 10.1080/10630732.2014.942092.
20. Бабкин А.В., Михайлов П.А. Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация // Вестник Академии знаний. 2023. № 1(54). С. 25–36.
21. Лясковская Е.А., Григорьева К.М., Халилова Г.Р. Цифровизация государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17. № 4. С. 29–42. doi:10.14529/em230403.
22. Стародубова О. Е. Роль цифровых платформ в государственном управлении // Юридические исследования. 2024. № 12. С. 13–27. doi:10.25136/2409-7136.2024.12.72604.
23. Троян Н.А. Влияние современных платформенных решений как ключевого инструмента государственного управления в условиях цифровой трансформации // Мониторинг правоприменения. 2025. № 1(54). С. 36–44. doi:10.24412/2226-0692-2025-1-36-44.
24. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 368 p.
25. Кун Т. Структура научных революций / Пер. с англ. И.З. Налетова. М.: Прогресс; АСТ, 2003. 320 с.
26. Tornberg P., Soderstrom O. Comparative platform urbanism: Cities in a world of platforms // Digital Geography and Society. 2025. Т. 8. P. 2666–3783. <https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2025.100119>.
27. Bibri S.E., Allam Z., Krogstie J. The Metaverse as a virtual form of data-driven smart urbanism: platformization and its underlying processes, institutional dimensions, and disruptive impacts // Computational Urban Science. 2022. № 2(24). <https://doi.org/10.1007/s43762-022-00051-0>.
28. Veloso Á.; Fonseca F.; Ramos R. Insights from Smart City Initiatives for Urban Sustainability and Contemporary Urbanism // Smart Cities. 2024.

- № 7. P. 3188–3209. <https://doi.org/10.3390/smartcities7060124>.
29. Об итогах работы комплекса городского хозяйства Москвы в 2024 году и планах на 2025 год: / Департамент жилищно-коммунального хозяйства г. Москвы // Официальный сайт Мэра Москвы. 2025. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/2299/> (дата обращения: 25.02.2026).
30. Smart Nation Singapore: Annual Report 2024 // GovTech Singapore. Singapore, 2024. 98 p. URL: <https://www.tech.gov.sg/annual-report-2024/> (дата обращения: 26.02.2026).
31. Resultados de la primera ola del Barómetro del 2024 / Ajuntament de Barcelona // Barcelona. cat. 2024. URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/economiatreball/es/actualidad/noticias/resultados-de-la-primera-ola-del-barometro-del-2024-1422755> (дата обращения: 26.02.2026).

## Transformation of Paradigms of Municipal Management in the Context of Digitalization and Development of Smart Cities

*Magomedov A.Sh.*

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow)*

*The relevance of the research is due to the accelerated digitalization of the public sector and the transition of the world's leading cities to integrated smart city systems, which causes a fundamental transformation of the foundations of municipal government and requires a theoretical understanding of the ongoing paradigmatic shifts.*

*The aim of the work is to identify and substantiate successive transformations of municipal management paradigms under the influence of end-to-end digital technologies and the logic of smart cities, as well as to formulate a new conceptual model reflecting the current stage of development.*

*To achieve this goal, the following tasks were solved: critical analysis of the evolution of classical and modern theories of public administration; establishment of limitations on the use of New Public Management models in smart cities; identification of features of Digital-Era Governance at the municipal level; development of the author's concept of "municipal platformism" as the next paradigm.*

*The scientific novelty of the article consists in substantiating and introducing into scientific circulation the concept of municipal platformism as the fourth paradigm of the evolution of municipal government, consistently overcoming the limitations of NSU (excessive fragmentation and market competition) and UCE (state-centric logic and insufficient polycentricity).*

*For the first time, it is shown that it is the municipal level that acts as a "laboratory" for the formation of post-NGU and post-UCE models due to the high concentration of data, direct feedback from residents, and the need to coordinate many interconnected urban subsystems.*

*The results obtained complement existing theories of public administration and research on urban platformization, offering a holistic framework for analyzing current changes.*

*The main result of the work was the proof that smart cities are the driver of the transition from a market-oriented NPM model to a platform-based management model, where the key is not provider competition, but real-time managed collaboration, proactivity and maximizing the public value of data.*

*Its practical significance lies in the fact that it was developed during the design of new-generation urban digital platforms, the formation of smart city strategies and the transition from reactive to predictive and collaborative management. The model of municipal platformism makes it possible to justify the priority of investments not in individual digital services, but in the creation of an open multilateral infrastructure for the joint production of urban value, which is especially important for Russian municipalities in conditions of limited budgetary resources and the need to meet the targets of national projects.*

*Keywords: paradigm of municipal management, digitalization, smart city, New Public Management, Digital-Era Governance, platformism, municipal platformism*