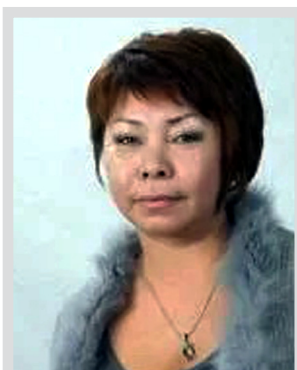


УДК 35.08

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-61-67

**Цифровые коммуникации органов государственной власти и общества:
вопросы повышения эффективности****Ким О.Л.**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина

Фугалевич Е.В.

Доцент кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**Кокорева В.Н.**

Специалист 1-й категории отдела по работе с обращениями граждан и организаций Комитета по тарифам Санкт-Петербурга

В данной статье рассматриваются современные цифровые технологии, выступающие способами коммуникаций между органами государственной власти и обществом; роль цифровых коммуникаций в повышении открытости, доступности государственных и муниципальных услуг и вовлеченности граждан в управление; а также проблемы эффективности данных коммуникаций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации государственных институтов к цифровой эпохе: в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации общества исследование вопросов повышения эффективности цифровых коммуникаций становится ключевым для формирования эффективной, прозрачной и ответственной системы взаимодействия между государством и гражданами.

Целью работы выступает диагностика системных проблем цифровых коммуникаций органов государственной власти с обществом и разработка конкретных мер по повышению их эффективности. В рамках исследования были определены задачи анализа динамики ключевых количественных показателей цифровизации; оценки качественных параметров коммуникации (доверие, диалог, обратная связь) на основе данных социологических исследований и контент-анализа; выявления дисфункций действующей модели взаимодействия органов власти и населения; а также формулирования стратегических направлений её трансформации. Научная ценность проведённого исследования заключается в комплексной ретроспективной оценке эффективности цифро-

вых коммуникаций на основе триангуляции данных из официальных, социологических и контент-аналитических источников.

Практическая значимость работы состоит в разработке адресных мер по переходу к диалоговой и клиентоориентированной парадигме взаимодействия, включающей адресные меры по изменению системы KPI (ключевые показатели эффективности), внедрению проактивного диалога и технологизации обратной связи.

Ключевые слова: органы власти, связи с общественностью, public relations в органах власти, цифровые коммуникации, социальные сети, эффективность коммуникаций органов государственной власти и общества

Для цитирования: Ким О.Л., Фугалевич Е.В., Кокорева В.Н. Цифровые коммуникации органов государственной власти и общества: вопросы повышения эффективности // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 61–67. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-61-67.

Цифровые коммуникации органов государственной власти и общества выступают важнейшим инструментом современного управления и взаимодействия. В условиях быстро развивающихся технологий и роста информационной среды, эффективность коммуникаций напрямую влияет на качество предоставляемых государственных и муниципальных услуг, уровень доверия граждан и прозрачность деятельности государственных структур.

Организацией Объединённых Наций начиная с 2003 г. стал проводиться расчёт индекса развития электронного правительства (EGDI) и раз в два года представляться рейтинг стран. Данный индекс – это своего рода отчёт Департамента экономического и социального развития ООН (UN DESA), в котором представлен сравнительный анализ развития цифровых правительств среди стран мира, выступающий одним из ключевых индикаторов развития информационного общества в странах мира (табл. 1) [1].

Индекс рассчитывается из трёх компонентов [1]:

– Индекс телекоммуникационной инфраструктуры (TII), отражающий уровень доступности интернета для жителей.

– Индекс человеческого капитала (HCI), который рассчитывается исходя из уровня грамотности и образования населения.

– Индекс онлайн-услуг (OSI), отражающий степень развития государственных электронных сервисов.

Не вдаваясь в многолетнюю ретроспективу, проанализируем результаты вышеуказанного рейтинга за последние 10 лет.

В июле 2018 г. была опубликована очередная редакция рейтинга стран мира с наибольшим уровнем развития электронного правительства. Россия в этом списке поднялась на три места – с 35-го в 2016 г. на 32-е в 2018 г. из 193 стран [1].

По итогам очередного выпуска глобального рейтинга ООН по развитию электронного правительства в 2020 г. Россия заняла 36-е место, что на четыре позиции ниже, чем в 2016 г. Однако по уровню развития электронного правительства Россия опередила Китай, который на тот момент занимал 45-е место в списке [1]. В рейтинге 2022 г. Россия располагалась на 42-й позиции и опередила такие государства, как Хорватия (44-е место), Чехия (45-е место), Украина (46-е место), Словакия (47-е место). Но отставала от таких стран как Сербия (40-е место), Бельгия (39-е место) и Португалия (38-е место). Для сравнения: сохранившая первое место в рейтинге Дания получила 0,97 балла, а лидер в азиатском регионе Южная Корея – 0,95 [1].

В рейтинге 2024 г. Россия расположилась на 43-м месте среди 193 стран с показателем индекса уровня развития электронного правительства 0,85, тогда как в 2022 г. она находилась на 42-й позиции с результатом в 0,82 балла [1].

Таблица 1

Индекс развития электронного правительства России за период 2003–2024 гг.

Наименование индексов входящих в (EGDI)	2024	2022	2020	2018	2016	2014	2012	2010	2008	2005	2004	2003
(TII)	0,95	0,81	0,77	0,62	0,61	0,64	0,66	0,28	0,25	0,19	0,19	0,18
HCI	0,83	0,91	0,88	0,85	0,82	0,84	0,88	0,94	0,96	0,95	0,93	0,92
OSI	0,78	0,74	0,82	0,92	0,73	0,71	0,66	0,33	0,33	0,45	0,39	0,22
Индекс электронного участия	0,64	0,6	0,87	0,92	0,75	0,69	0,66	0,13	0,09	0,14	0,21	0,05
EGDI Средневзвешенный	0,85	0,82	0,82	0,8	0,72	0,73	0,73	0,51	0,51	0,53	0,5	0,44

Однако отметим, что показатели России заметно выше среднемирового уровня, который составляет 0,61.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что цифровые технологии в России не стоят на месте и имеют тенденцию к развитию.

Период 2019–2024 гг. стал этапом интенсивной цифровой трансформации государственного управления в России, характеризующейся последовательной реализацией положений Федерального закона от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [2]. В рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика» были созданы мощные цифровые инфраструктуры, такие как государственная информационная система «Единая система идентификации и аутентификации» (Госуслуги. Ключ), федеральная государственная информационная система «Единый портал государственных и муниципальных услуг», Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), национальная система управления данными (НСУД), ключевой из них, по мнению авторов, выступает портал «Госуслуги»; социальные сети институционализированы как основной канал оперативной коммуникации [3]. К 2024 г. количественные показатели этого процесса достигли рекордных значений: количество пользователей портала «Госуслуги» за последние 6 лет увеличилось с 76 млн до 115 млн чел. (период 2019–2024 гг.), в 2019 г. на портале было оказано более 152 млн услуг, а к концу 2024 г. – более 600 млн услуг, совокупная аудитория официальных аккаунтов властей в социальных сетях в 2019 г. составила порядка 15 млн, в 2024 г. совокупное количество подписчиков составило примерно 55 млн [4–7]. Однако, как демонстрируют данные многолетних социологических измерений [8], наблюдаемый количественный рост не привёл к качественному взаимодействию и глубине взаимоотношений между властью и обществом, не трансформировался в капитал доверия и взаимопонимания, также отметим, что, несмотря на беспрецедентный количественный рост цифровой инфраструктуры, качественные показатели (доверие, уровень диалога, вовлеченность) остаются стагнирующими. В связи с этим проблема системной неэффективности цифровых механизмов связей с общественностью, их неспособность выполнять свою ключевую функцию по построению диалога и укреплению легитимности выходит на первый план и становится ключевым вызовом для государственного управления в цифровую эпоху [9; 10].

Таким образом, целью статьи является анализ полного массива данных за 2019–2024 гг., диагностика глубинных причин низкой эффективности цифровых коммуникаций органов власти и населения, по результатам которого в дальнейшем пред-

лагаются конкретные пути перехода к обновлённой, результативной парадигме.

Достоверность выводов настоящего исследования обеспечивается за счёт последовательной триангуляции данных, полученных из трёх взаимодополняющих источников [11]:

- во-первых, это анализ официальной ведомственной статистики, содержащейся в ежегодных отчётах Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации;

- во-вторых, привлечены данные лонгитюдных (продолжительных) исследований, проводимых авторитетными социологическими службами – ВЦИОМ (Всероссийский центр изучения общественного мнения) и ФОМ (Фонд общественного мнения), что позволяет отслеживать динамику такого сложного показателя, как доверие к институтам власти, и фиксировать паттерны использования цифровых сервисов населением в ретроспективе [12; 13];

- в-третьих, для оценки реальных практик взаимодействия был проведён сравнительный контент-анализ при помощи аналитического сайта *Popsters*, в рамках которого была изучена активность в официальных аккаунтах ключевых органов власти (Правительство Москвы, Правительство Московской области, Администрация Санкт-Петербурга, Минобрнауки России) в социальной сети «ВКонтакте» [8; 14–16].

Проведённый анализ данных за шестилетний период позволяет со всей очевидностью констатировать формирование устойчивого и системного разрыва между масштабными ресурсными вложениями в цифровизацию и реальной отдачей этих инвестиций в сфере коммуникаций.

С одной стороны, мы наблюдаем впечатляющие результаты количественного роста: аудитория портала «Госуслуги» за период с 2019 по 2024 гг. увеличилась на 70 %, достигнув с 66 до 112 млн пользователей, что фактически означает охват всего взрослого населения страны (рис. 1).

Также отметим, что номенклатура доступных электронных услуг расширилась (произошло уве-

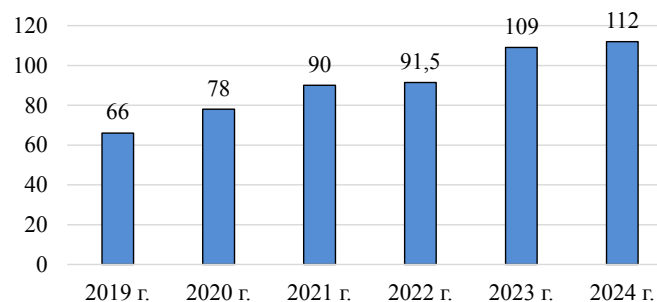


Рис. 1. Статистические данные повышения количества зарегистрированных пользователей портала «Госуслуги» за период с 2019 по 2024 гг., млн чел. [5; 6; 9; 11; 13]

Составлена авторами.

личение количества государственных и муниципальных услуг в 5 раз с 2019 г. по 2024 г.), а именно в 2019 г. насчитывалось 310 доступных услуг (110 федеральных и 200 региональных/муниципальных), а к 2024 г. количество доступных услуг увеличилось до 1600 [10; 17], включая такие социально значимые, как оформление пособий и запись в образовательные учреждения. Также бюджетные ассигнования на цели цифровизации возросли на 157 % по сравнению с 2019 г., составив в 2024 г. около 900 млрд руб., а совокупная аудитория официальных аккаунтов в социальных сетях выросла в 3,7 раза, достигнув 55 млн подписчиков и превратив их в один из крупнейших медиаканалов страны [4; 5].

Эти показатели, безусловно, свидетельствуют о беспрецедентном успехе в построении мощной цифровой инфраструктуры.

Однако, с другой стороны, качественные показатели, отражающие суть коммуникации – доверие, диалог, обратная связь – демонстрируют тревожную стагнацию или даже отрицательную динамику. Уровень доверия к Правительству РФ, согласно данным ВЦИОМ, на протяжении всех шести лет колебался в узком коридоре 47–50 %, не показав статистически значимой положительной корреляции с ростом цифрового присутствия, и по итогам 2024 г. остался на отметке около 47 % [13]. Более того, углублённый контент-анализ, проведенный при помощи программы *Popsters*, выявил, что доля диалоговых форматов в коммуникации органов власти не только мала, но и сократилась (рис. 2).

Основываясь на результатах контент-анализа данных, проведённого через *Popsters*, показатель вовлеченности (*Engagement Rate*) стагнирует на критически низком уровне 0,5–0,7 %, что связано с выявленной проблемой сокращения коммуникации. Наиболее явным проявлением кризиса является формализм обратной связи: лишь каждое пятое обращение гражданина в комментариях или на специализированных порталах получает содержательный, нешаблонный ответ, в то время как остальные тонут в потоке стандартных отписок, что трансформирует потенциальный канал диалога в инструмент

симуляции деятельности. Таким образом, к 2024 г. можно с уверенностью говорить о том, что сформировалась и была эмпирически подтверждена устойчивая системная дисфункция. Сложившаяся модель цифровых коммуникаций, будучи ориентированной на монолог, количественные охваты и формальное оказание услуг, фактически исчерпала свой позитивный потенциал и в её нынешнем виде не способна решить архиважную задачу построения доверия и содержательного взаимодействия между государством и обществом.

Для преодоления выявленных глубоких системных проблем необходим не эволюционный, а скорее революционный переход к принципиально обновлённой парадигме управления коммуникациями в цифровой среде.

Этот переход должен быть основан на следующих стратегических направлениях [9; 10].

Первостепенное значение имеет кардинальная смена системы оценки эффективности (*KPI*) [21]. Необходим решительный отказ от устаревших метрик, сфокусированных на «количестве постов» и «абсолютных охватах», в пользу качественных, ориентированных на результат показателей. Таких как, например, интегральный индекс удовлетворённости взаимодействием, процент реально решённых проблем по итогам обращений граждан и динамика уровня доверия в ключевых целевых аудиториях. Это переориентирует деятельность PR-служб с отчётности на реальный результат.

Второе ключевое направление – внедрение технологий проактивного и равноправного диалога. Речь идёт о развёртывании специализированных краудсорсинговых платформ для вовлечения граждан в процессы принятия решений на муниципальном и региональном уровне, активном внедрении принципов человекоцентричного дизайна и элементов геймификации в интерфейсы порталов и социальных сетей для повышения удобства и вовлеченности, а также о создании ситуационных центров коммуникаций, функционирующих в режиме 24/7 и наделённых полномочиями для мониторинга цифрового ландшафта и оперативного реагирования на возникающие кризисы и запросы граждан.

Наконец, третье направление связано с глубокой технологизацией и персонификацией обратной связи. Это предполагает внедрение сквозной системы обработки обращений, где заявка пользователя автоматически, без его повторных усилий, перенаправляется между ведомствами до момента её полного решения ответственным исполнителем. Одновременно с этим, обладая уникальным массивом данных на портале «Госуслуги», государство имеет все возможности для перехода к таргетированному, персонализированному информированию граждан о тех услугах, льготах и сервисах, ко-

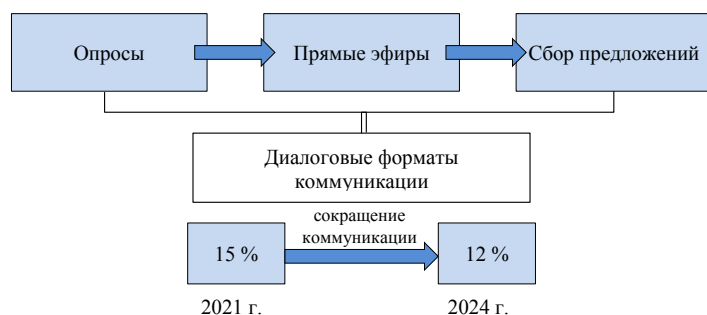


Рис. 2. Виды диалоговых форматов коммуникации и их процентная роль во взаимодействии органов власти с гражданами [18; 19]

Составлена авторами.

торые релевантны их конкретной жизненной ситуации, тем самым повышая ценность коммуникации (табл. 2).

Проведённый комплексный ретроспективный анализ данных за полный шестилетний цикл 2019–2024 гг. позволяет сделать категоричный и обоснованный вывод о глубинной системной неэффективности сложившейся в современной России модели цифровых коммуникаций органов государственной власти и общества. Модель, в своей основе унаследовавшая парадигму односторонней трансляции информации и основанная на приоритете сугубо количественных показателей, несмотря на все колоссальные инвестиции, продемонстрировала свою принципиальную неспособность трансформировать мощнейшую цифровую инфраструктуру в столь же мощный капитал общественного доверия и эффективного взаимодействия.

Преодоление этого кризиса видится возможным только через стратегическую смену парадигмы – осознанный и управляемый переход от устаревшей логики «трансляции» к современной логике «диалога, соуправления и сервиса». Предложенные в рамках данной статьи меры, сфокусированные на внедрении качественных KPI, развитии проактивного диалога и глубокой технологизации обратной связи, представляют собой не просто теоретические пожелания, а практическую дорожную карту для такой трансформации [20]. В качестве вектора для дальнейших изысканий представляется целесообразным сосредоточить усилия на апробации и сравнительной оценке эффективности предложенных мер в практике конкретных федеральных и региональных органов власти, а также на разработке детальных отраслевых стандартов цифровых коммуникаций.

Таким образом, цифровые коммуникации между публичными органами власти и гражданами играют все более важную роль в современной жизни, способствуя оперативности, прозрачности и эффективности взаимодействия. Внедрение информационно-коммуникационных технологий позволяет получить доступ населения к государственным и муниципальным услугам в онлайн-режиме, участвовать в принятии решений и осуществлять общественный контроль за деятельностью публичных органов власти.

А также внедрение цифровых платформ способствует ускорению административных процессов, снижению бюрократии и повышению качества предоставляемых услуг.

Эффективность цифровых коммуникаций также зависит от цифровой зрелости населения и способности и готовности к использованию данных технологий органами власти.

Однако вместе с этим возникают вызовы в отношении цифровой зрелости органов власти, кибербезопасности, защиты персональных данных и цифровой грамотности граждан.

Для обеспечения устойчивого развития цифровых коммуникаций необходимо совершенствовать нормативно-правовую базу, инвестировать в инфраструктуру, повышать цифровую грамотность граждан. В конечном итоге успешное интегрирование цифровых коммуникаций станет ключевым фактором укрепления демократических процессов и повышения качества жизни населения.

Таблица 2

**Адресные меры по повышению эффективности цифровых коммуникаций
органов государственной власти и общества**

Выявленная проблема	Предлагаемая мера	Ожидаемый результат
Стагнация доверия	Внедрить качественные KPI для PR-служб: – % решённых проблем по обращениям; – Индекс удовлетворённости; – снижение доли негативных упоминаний	Смещение фокуса с количества на качество взаимодействия и реальное воздействие
Низкая вовлеченность, монолог	Перейти к проактивной и диалоговой модели: – создание краудсорсинговых платформ; – регулярные «открытые стримы» с ответами на вопросы; – геймификация (онлайн-квизы, интерактивные карты)	Рост вовлеченности, лояльности и сбор «обратной связи снизу»
Формализм обратной связи	Внедрить технологию «сквозных заявок»: – обращение автоматически перенаправляется между инстанциями до нахождения ответственного; – создать публичные дашборды со статистикой обращений	Повышение прозрачности и снижение административной нагрузки за счёт решения проблем «с первого раза»
Неперсонализация	Использовать данные «Госуслуг» для таргетированного информирования о льготах и услугах, релевантных конкретному пользователю	Повышение полезности коммуникаций и воспринимаемой заботы со стороны государства

Литература:

1. Фугалевич Е.В. Ключевые показатели эффективности деятельности муниципальных органов власти как современный тренд развития муниципального управления // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 4. С. 118–123.
2. Официальный сайт «Statbase» – база данных со статистикой стран и регионов. URL: <https://statbase.ru/datasets/indexes-and-ratings/e-government-development-index/> (дата обращения: 05.10.2025).
3. Рейтинг оценки деятельности государственных институтов // Всероссийский центр изучения общественного мнения. 2024. URL: <https://wciom.ru/ratings/deyatelnost-gosudarstvennykh-institutov/> (дата обращения: 04.10.2025).
4. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (ред. от 14.07.2022) // СПС КонсультантПлюс.
5. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28.05.2024 г. № 12) // Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 05.10.2025).
6. На «Госуслугах» запустили новый раздел с новостями // Habr.com. 2024. 24 мая. URL: <https://habr.com/ru/news/866838/> (дата обращения: 05.10.2025).
7. Число пользователей «Госуслуг» выросло до 115 млн в 2024 году // Ведомости. 2024. 15 декабря. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2024/12/15/1081474-chislo-polzovatelei-gosuslug-viroslo> (дата обращения: 01.10.2025).
8. Итоги 2019 года // Портал государственных услуг Российской Федерации. 2019. 30 декабря. https://www.gosuslugi.ru/help/news/2019_12_30_results_of_the_year (дата обращения: 01.10.2025).
9. Количество граждан, которые воспользовались сервисами Единого портала госуслуг в 2020 году, составило 56 млн человек // Digital.gov.ru. 2021. 9 февраля. URL: <https://digital.gov.ru/news/kolichestvo-grazhdan-kotorye-vospolzovalis-servisami-edinogo-portala-gosuslug-v-2020-godu-sostavilo-56-mln-chelovek> (дата обращения: 05.10.2025).
10. Портал государственных и муниципальных услуг Российской Федерации. URL: <https://www.gosuslugi.ru> (дата обращения: 05.10.2025).
11. Почти 15 млн подтвержденных аккаунтов появилось на «Госуслугах» в 2022 году // Digital.gov.ru. 2023. 26 января. URL: <https://digital.gov.ru/news-media/pochti-15-mln-podtverzhdennyh-akkauntov-poyavilos-na-gosuslugah-v-2022-godu> (дата обращения: 05.10.2025).
12. Шарков Ф.И. Стратегические коммуникации в государственном управлении: вызовы цифровой эпохи // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2023. № 5. С. 45–67.
13. Вице-премьер Чернышенко: 90 % граждан должны получать госуслуги в один клик // CNews. 2021. 6 декабря. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2021-12-06_vitse-premer_chernyshenko (дата обращения: 05.10.2025).
14. Число пользователей «Госуслуг» составило 109 млн человек к концу 2023 года // Digital.gov.ru. 2024. 30 января. URL: <https://digital.gov.ru/news-media/chislo-polzovateley-gosuslug-sostavilo-109-mln-chelovek-k-kontsu-2023-goda> (дата обращения: 05.10.2025).
15. Отчёт об использовании сервиса Popsters для контент-анализа сообществ органов государственной власти // Popsters.ru. 2025. URL: <https://popsters.ru/> (дата обращения: 05.10.2025).
16. Фугалевич Е.В. Современные тренды эффективного взаимодействия органов публичного управления и населения // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сб. статей по итогам XIX Межд. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 26–27 сентября 2024 г. СПб.: Санкт-Петербургский гос. эконом. ун-тет, 2024. С. 218–222.
17. Фугалевич Е.В., Юденко М.Н. Взаимодействие органов публичного управления и гражданского общества: клиентоцентричный подход // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 1(151). С. 39–46.
18. Данные анализа официального сообщества Правительства Москвы в социальной сети «ВКонтакте». URL: <https://vk.com/mos> (дата обращения: 05.10.2025).
19. Данные анализа официального сообщества Правительства Московской области в социальной сети «ВКонтакте». URL: <https://vk.com/mosobl> (дата обращения: 05.10.2025).
20. Отчёт о реализации государственной программы «Информационное общество» за 2023 год // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. 2024. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/> (дата обращения: 06.10.2025).

Digital Communications between Public Authorities and Society: Issues of Increasing Efficiency

Kim O.L.

Pushkin Leningrad State University

Fugalevich E.V.

Saint-Petersburg State University of Economics

Kokoreva V.N.

St. Petersburg Tariff Committee

This article examines modern digital technologies that serve as means of communication between government bodies and society; the role of digital communications in increasing the openness, accessibility of public and municipal services, and the involvement of citizens in governance; and the challenges of effective digital communications. The relevance of this research is driven by the need to adapt government institutions to the digital era, as global challenges and the digital transformation of society make it crucial to explore ways to enhance the effectiveness of digital communications in order to create an efficient, transparent, and accountable system of interaction between the government and citizens.

The purpose of the work is to diagnose the systemic problems of digital communications between public authorities and the public and to develop specific measures to improve their effectiveness. The study aimed to analyze the dynamics of key quantitative indicators of digitalization, assess the quality of communication (trust, dialogue, and feedback) based on sociological research data and content analysis, identify the dysfunctions of the current model of interaction between public authorities and the public, and formulate strategic directions for its transformation. The scientific value of the study lies in its comprehensive retrospective assessment of the effectiveness of digital communications based on triangulation of data from official, sociological, and content analysis sources.

The practical significance of the work lies in the development of targeted measures for transitioning to a dialogic and customer-oriented interaction paradigm, which includes targeted measures for changing the KPI (key performance indicators) system, implementing proactive dialogue, and technologicalizing feedback.

Key words: government bodies, public relations, public relations in government bodies, digital communications, social networks, and the effectiveness of communications between government bodies and society

