

ТЕМА НОМЕРА

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И УПРАВЛЕНИИ

DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.4

EDN: YMECGN



О методе диагностики дисбалансов управления в условиях цифрового перехода

Ссылка для цитирования: *Калмыков Н. Н.* О методе диагностики дисбалансов управления в условиях цифрового перехода // Вестник Института социологии. 2026. Том 17. № 2. С. 56–75. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.4; EDN: YMECGN.

For citation: Kalmykov N. N. On a Method for Diagnosing Governance Imbalances in the Context of Digital Transition. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 2. P. 56–75. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.4; EDN: YMECGN.



Калмыков Николай Николаевич¹

¹МГИМО МИД России,
Москва, Россия

kalmykov@kalmykovnn.ru

SPIN-код: 7584-1720

Аннотация. В статье рассматривается метод диагностики дисбалансов управления, которые возникают в ситуации трансформирующейся социальной среды, вызванной цифровым переходом. Показано, что устойчивость управленческих результатов все чаще определяется не отдельными инструментами регулирования, а конфигурацией условий действия – институциональных правил, пространственной организации взаимодействий, цифровых процедур доступа и контроля, инфраструктуры поддержки и нормативных оснований легитимности. В этой связи социальная архитектура понимается как причинно значимая конфигурация социальной среды, распределяющая возможности и ограничения для участников управленческого процесса и тем самым формирующая устойчивые паттерны взаимодействия и социальные траектории.

Цель статьи – разработать и продемонстрировать метод диагностики межслоевых дисбалансов, применимый в задачах социологии управления. Методологическую основу составляют институциональный анализ, конфигуративный подход к причинности, исследования инфраструктур и технологически опосредованных социальных практик. Межслоевая когерентность определяется как согласованность институционального, пространственного, нормативно-смыслового и цифрового слоев среды по целям, процедурам и интерпретациям.

Предложена типология дисбалансов и система диагностических переменных, позволяющих выявлять, где именно возникает сбой: в правилах, доступности, цифровом интерфейсе, обратной связи или ожиданиях участников. Демонстрационный анализ выпол-

нен на материале цифровизации предоставления государственных и муниципальных услуг и процедур идентификации доступа. Кейс рассматривается как социальная архитектура доступа, где нормативные требования, Единая система идентификации и аутентификации, цифровые и офлайн-каналы, сервисная поддержка и пользовательские ожидания должны работать согласованно. Для интерпретации пользовательских эффектов привлекаются опубликованные работы о цифровом публичном управлении и цифровизации обратных связей, а также результаты пилотной апробации диагностической логики в нескольких цифровых контурах, что задает дополнительную опору для методической проверки предлагаемого подхода.

Показано, что цифровой переход следует анализировать не только как внедрение электронных инструментов, но и как изменение условий исполнения управленческих решений. Метод может использоваться при анализе публичных услуг, цифровых сервисов и организационных регламентов в тех случаях, когда результат зависит от согласованности правил, инфраструктуры, интерфейсов и ожиданий участников.

Ключевые слова: социология управления, социальные архитектуры, межслоевая когерентность, управляемость, институциональная среда, цифровая инфраструктура, социальная диагностика

Введение

Цифровой переход меняет не только набор управленческих инструментов, но и условия исполнения управленческих решений. Электронные сервисы, цифровые процедуры доступа и новые каналы взаимодействия усиливают зависимость результата от того, насколько согласованы формальные правила, инфраструктура поддержки и ожидания участников. Если эта согласованность нарушается, возникают побочные эффекты: разрыв между нормой и практикой, имитационное исполнение, рост издержек обращения за услугой, обходные стратегии и снижение доверия.

Для социологии управления такая ситуация означает методологическую проблему: описания управленческих режимов и институтов обычно фиксируют правила, полномочия и процедуры, но не всегда показывают, как действует вся среда исполнения решения. В отечественной социологии управления эта линия связана с уточнением предмета и инструментария дисциплины [8], а также с исследовательскими программами, где реформирование системы управления рассматривается через условия управляемости и механизмы их воспроизводства [6].

В статье различаются социальная среда и социальная архитектура управленческого взаимодействия. Социальная среда понимается как совокупность условий действия, в которых находятся участники управленческого процесса: правил, каналов доступа, инфраструктуры, цифровых процедур и ожиданий участников. Социальная архитектура — это не сама совокупность условий, а способ их взаимной связи: причинно значимая конфигурация, которая делает управленческое решение исполнимым либо,

напротив, порождает сбои. Поэтому диагностика направлена не на «общество вообще» и не на всю среду в целом, а на тот участок связей между условиями, где возникает рассогласование.

Ключевым понятием, используемым в статье, является межслоевая когерентность – согласованность четырех групп условий: институциональных правил, пространственной и сервисной доступности, нормативно-смысловых ожиданий участников и цифровых процедур. Ниже эти группы рассматриваются как слои социальной среды. При низкой когерентности точечное изменение одного элемента не дает устойчивого эффекта: например, цифровой сервис может быть формально запущен, но оставаться труднодоступным из-за сложной идентификации, недостатка поддержки или недоверия пользователей. Для объяснения таких ситуаций продуктивна конфигуративная логика причинности: результат зависит не от одной переменной, а от сочетания условий [11; 18].

Проблема исследования состоит в том, что управленческие сбои часто описываются через недостаток отдельных инструментов, хотя причина может находиться в рассогласовании нескольких условий сразу. Поэтому нужен метод, который позволяет увидеть, где именно возникает сбой и какие элементы среды требуют корректировки. С практической точки зрения это означает: выбор управленческих инструментов должен соотноситься не только с целями изменений, но и с условиями, в которых эти инструменты будут применяться [12; 13], включая режимы координации и распределенное принятие решений [9]. Иными словами, речь идет о переходе от «управления инструментами» к «управлению конфигурациями».

В статье представлен метод диагностики межслоевых дисбалансов в управляемых социальных системах, который помогает выявить, в каком элементе конфигурации возникает проблема (в правилах, доступности, цифровом интерфейсе, обратной связи или в ожиданиях участников) и как это связано с устойчивыми управленческими сбоями.

Теоретико-методологические основания исследования

Социальная архитектура как конфигурация условий действия

Для анализа управляемости принципиально важно различать два уровня: а) управленческие инструменты и решения (регламенты, программы, санкции, стимулы) и б) конфигурацию условий, в которых эти инструменты начинают действовать и производить устойчивые социальные эффекты. В исследованиях коллективного действия устойчивость результатов связывается с правилами, механизмами поддержания кооперации и социальными нормами [17], а институциональный анализ показывает, как институты воплощаются в организациях и практиках [19]. Однако в современных управляемых системах решающим становится не

только наличие правил, но и их согласованность с пространственными условиями взаимодействия, символическими основаниями легитимности и цифровыми процедурами доступа и обратной связи.

В более развернутом виде социальная архитектура понимается как проектируемая или исторически сложившаяся конфигурация условий действия, которая распределяет возможности и ограничения и тем самым влияет на повторяемые способы взаимодействия и возможные траектории участников. В таком определении «архитектура» – это не метафора формы, а указание на конфигуративный характер причинности: результат зависит не только от отдельных элементов, но и от того, как они согласованы между собой.

Слои социальной среды и их управленческая функция

В целях диагностики выделяются четыре слоя, соответствующие ключевым контурам управляемости.

Институциональный слой включает формальные правила, организационные процедуры, распределение полномочий и ответственности, режимы контроля и санкций. Этот слой задает «официальную» модель ожидаемых действий и типовые механизмы принуждения и стимулирования [15; 19].

Пространственный слой фиксирует материально-пространственную организацию взаимодействий: доступность точек получения услуги, каналов поддержки, транспортную связанность, географию сервисов и плотность контактов. Он показывает, насколько легко участнику реально воспользоваться предусмотренной процедурой и какие издержки (время, перемещение, деньги, необходимость посредника) возникают при ее исполнении.

Нормативно-смысловой слой включает основания признания правил, представления о справедливости процедуры, доверие к институтам и ожидания участников. Носителями этих ожиданий выступают пользователи услуг, сотрудники организаций-исполнителей, управленцы и профессиональные группы, вовлеченные в реализацию решений. Этот слой поддерживает или подрывает доверие и тем самым влияет на управляемость не через принуждение, а через согласие с правилами [21].

Цифровой слой состоит из платформенных процедур, алгоритмов, интерфейсов, метрик и инфраструктур доступа. Его роль не сводится к «инструментам автоматизации»: цифровые компоненты становятся частью практик и формируют функциональные возможности интерфейса и ограничения, перераспределяя видимость, возможности участия и способы обратной связи [14; 16]. При этом инфраструктурные свойства цифрового слоя часто «невидимы» до момента сбоя, но именно они задают границы доступности и интерпретации для акторов [20].

Выделение слоев носит аналитический характер. В реальности эффекты возникают на стыках правил, инфраструктуры, ожиданий и цифровых процедур. Поэтому диагностика направлена не на описание каждого элемента в отдельности, а на поиск точек рассогласования между ними.

Причинная логика «среда → паттерны → траектории»

Переход от описания институтов к описанию социальных архитектур опирается на реалистскую интуицию о том, что социальные структуры обладают причинными свойствами, реализующимися через механизмы и практики. Морфогенетический подход подчеркивает, что структура и агентность связаны во времени: свойства среды предрасполагают к определенным действиям, действия воспроизводят или трансформируют структуру [10]. В применении к социологии управления это означает, что управленческие решения не «производят результаты» напрямую, а включаются в средовые механизмы и соотносятся с уже существующими распределениями возможностей и ограничений.

В предлагаемой в статье причинной схеме среда задает вероятностное пространство действий, в котором формируются и стабилизируются паттерны – типовые повторяющиеся способы координации, исполнения, обхода и согласования. В свою очередь паттерны формируют траектории – устойчивые последовательности состояний и результатов: например, типы включенности, мобильности, доступа к услугам, или варианты организационного поведения. В этой логике диагностика социальной архитектуры должна фиксировать не только наличие правил и ресурсов, но и то, какие паттерны они делают вероятными.

Межслоевая когерентность как ключевая переменная управляемости

Межслоевая когерентность определяется как степень согласованности слоев среды по трем параметрам: а) целевой согласованности (совпадение целевых ориентиров и критериев успешности), б) процедурной согласованности (согласование правил, каналов доступа, режимов контроля и обратной связи), в) интерпретационной согласованности (общие рамки легитимности и смысла, поддерживающие исполнение) [21].

Для социологии управления критичным является то, что когерентность проявляется в управленческих эффектах опосредованно – через стабильность обратных связей, воспроизводимость практик исполнения и снижение транзакционных издержек координации. В отечественных исследованиях это проблемное поле связывается, в частности, с социальными детерминантами организации государственного стратегического управления и с условиями согласования управленческих контуров [3], а также с вопросами субъектности регионов в реформировании управленческой системы, где рассогласования институциональных и территориальных условий проявляются как устойчивые барьеры изменений [5].

Когерентность не является простой суммой «качества» слоев. Возможна ситуация, когда институциональные правила детализированы и формально корректны, но цифровой слой делает доступ к процедурам асимметричным (через интерфейсы и фильтры), а нормативно-смысловой слой не поддерживает легитимность решений; либо пространственная

организация повышает издержки исполнения, и тогда формальные инструменты воспроизводят разрыв между «правилами» и «жизнью». Такие случаи требуют языка диагностики дисбалансов.

Отличие от смежных подходов

Предлагаемый нами подход пересекается с институционализмом, исследованиями инфраструктур и проектированием управленческих инструментов, но имеет собственный фокус. Если институциональный анализ объясняет управляемость через правила, роли и санкции, то в нашем случае решающими становятся согласованность нескольких групп условий действия и точки рассогласования между ними. В свою очередь технологические объяснения цифровизации фиксируют влияние инструментов и алгоритмов, тогда как в настоящей статье цифровой слой рассматривается в качестве части общей архитектуры среды и оценивается через его вклад в распределение доступов, издержек исполнения и легитимности.

Во-первых, в отличие от классического институционального анализа, который склонен рассматривать институты как центральный носитель порядка, предлагаемый подход фиксирует множественность условий действия и рассматривает управляемость как эффект их согласованности, включая правила, нормы кооперации и институциональные практики [17; 19].

Во-вторых, в отличие от технологического детерминизма, цифровой слой трактуется как часть практик и инфраструктур, задающих функциональные возможности интерфейса и ограничения; это позволяет включать цифровые факторы в общую логику среды, а не выносить их в отдельный «IT-блок» [14; 16; 20].

В-третьих, в отличие от инструменталистского понимания управления как набора мер, в данной статье оно трактуется как корректировка конфигурации условий действия, где выбор инструментов соотносится с диагностикой среды. Тем самым подход соотносится с проектированием управленческих инструментов, но переводит его в социологический язык условий действия и конфигуративной причинности [12; 13].

Наконец, для объяснения причинных связей между конфигурациями условий и социальными результатами используется конфигуративная логика: одни и те же эффекты могут порождаться различными комбинациями условий, а отсутствие эффекта не симметрично его наличию. Это позволяет строить типологии дисбалансов и описывать «условия управляемости» как набор конфигураций, а не как линейную зависимость от одной переменной [11; 18]. Настоящая статья не претендует на построение универсальной теории среды, а предлагает ограниченный, но воспроизводимый диагностический язык для задач социологии управления.

Межслоевая когерентность и дисбалансы: диагностическая рамка

Логика диагностики: от описания слоев к выявлению причинных условий

Задача диагностики в предлагаемом подходе состоит не в построении «описательного портрета» среды, а в выявлении причинно значимых условий управляемости: тех сочетаний возможностей и ограничений, которые делают одни паттерны взаимодействия вероятными, а другие – маловероятными. В силу конфигуративного характера причинности один и тот же социальный результат может порождаться различными комбинациями условий, поэтому диагностическая рамка должна быть чувствительна к сочетаниям и асимметрии причинных связей [11; 18].

Процедура диагностики включает три шага. На первом шаге описываются условия действия в каждом слое: институциональном, пространственно-сервисном, нормативно-смысловом и цифровом. На втором шаге оценивается согласованность этих условий: поддерживают ли они один и тот же управленческий результат или создают противоречивые требования для участников. На третьем шаге выявленные несоответствия классифицируются как дисбалансы, что позволяет определить зону управленческого вмешательства.

Определение межслоевой когерентности

Межслоевая когерентность означает, что цели, процедуры и интерпретации, заданные разными слоями социальной среды, не противоречат друг другу и поддерживают исполнение управленческого решения:

- *целевая когерентность*: соответствие целей и критериев успешности, задаваемых разными слоями (например, совпадают ли институциональные ключевые показатели эффективности (KPI) с фактической логикой цифровых метрик и с нормативными ожиданиями участников);
- *процедурная когерентность*: согласованность правил доступа, каналов участия, режимов контроля и обратной связи между слоями;
- *интерпретационная когерентность*: согласованность смысловых рамок, через которые пользователи, исполнители и управленцы признают правила понятными и справедливыми, а исполнение связывают с ожидаемым результатом [21].

Когерентность рассматривается как переменная управляемости. При высокой когерентности условия действия складываются в более предсказуемые паттерны, а управленческие инструменты получают поддерживающую среду. При низкой когерентности растет вероятность разрывов между формальными требованиями и практиками, а также вероятность появления обходных стратегий.

Типология межслоевых дисбалансов

Для целей диагностики предлагается авторская типология межслоевых дисбалансов, фиксирующая наиболее распространенные формы рассогласования.

D1. Нормативно-институциональный разрыв – формальные правила существуют, но участники не воспринимают их как понятные или справедливые; исполнение становится имитационным или конфликтным [15; 21].

D2. Институционально-цифровое рассогласование – цифровые процедуры доступа, интерфейсы и метрики меняют фактические правила игры по сравнению с формально заявленными регламентами, создавая асимметрию доступа или непрозрачность критериев [14; 16].

D3. Институционально-пространственный дисбаланс – правила и стандарты предполагают исполнение, которое пространственно и инфраструктурно «дорого» или недоступно; транзакционные издержки исполнения провоцируют обходные практики и неформальные режимы.

D4. Цифрово-нормативный дисбаланс – цифровые метрики и алгоритмы начинают оценивать результат иначе, чем его воспринимают участники процедуры; это подрывает доверие и готовность участвовать, особенно при распределении прав, услуг или ресурсов.

D5. Инфраструктурный дисбаланс – инфраструктура доступа, включая цифровую, не обеспечивает устойчивой совместимости процедур и практик; сбои проявляются как повторяющиеся барьеры, исключение отдельных групп и необходимость обходных решений [20].

D6. Многоузловой дисбаланс – цепочки рассогласований, когда изменение в одном слое порождает цепочку несоответствий в других (типично для реформ с активной цифровизацией и сменой ключевых показателей эффективности).

Типология не претендует на исчерпывающую таксономию, но задает рабочий язык для сопоставимых диагностических заключений. В практическом применении она должна помогать не усложнять описание, а быстро определить, где именно возник разрыв: в правилах, доступе, цифровой процедуре, инфраструктуре или доверии участников.

Диагностические переменные и индикаторы по слоям

Ниже задан минимальный набор переменных, достаточный для воспроизводимой диагностики. В каждом слое выделяются: а) правила доступа и участия, б) механизмы контроля / обратной связи, в) распределительные эффекты (кому и что становится доступным или недоступным), г) устойчивость/адаптивность.

Институциональный слой:

1. *Степень формализации правил* (наличие регламентов, стандартов, закрепленных процедур).

2. *Распределение полномочий и ответственности* (ясность ролей, наличие «разрывов ответственности»).

3. *Контур контроля и санкций* (кто контролирует, как, с какими последствиями).

4. *Контур стимулов и KPI* (какие показатели считаются успехом, как они связаны с целями).

5. *Процедуры обратной связи и коррекции* (встроенные механизмы пересмотра правил).

Интерпретация: высокая формализация и сильный контроль сами по себе не гарантируют управляемости, если они не когерентны с другими слоями. В этом смысле институциональные переменные выступают как «условия», реализующиеся только в конфигурации [19].

Пространственный слой:

1. *Доступность точек получения услуги и каналов поддержки* (территориальная, транспортная и временная доступность).

2. *Пространственная концентрация сервисов и точек принятия решений* (централизация/децентрализация).

3. *Плотность и частота офлайн-взаимодействий* (возможности личного контакта, точки координации).

4. *Издержки исполнения* (время, перемещения, денежные затраты как условия выполнения правил).

Интерпретация: пространственные барьеры повышают издержки соблюдения правил и могут переводить формально универсальные процедуры в фактически селективные.

Нормативно-смысловой слой:

1. *Легитимность правил и решений* (признание обоснованности и справедливости) [21].

2. *Согласованность смысловых рамок* (как участники понимают цель и критерии успеха).

3. *Уровень доверия к институтам и процедурам* (как условие добровольного исполнения).

4. *Нормативная приемлемость санкций/стимулов* (воспринимаются ли последствия как справедливые).

Интерпретация: нормативно-смысловой слой поддерживает добровольное следование правилам и доверие к процедурам. Его рассогласование с цифровыми метриками и ключевыми показателями эффективности особенно критично в распределительных процедурах.

Цифровой слой:

1. *Процедуры доступа* (порог входа, требования к идентификации, цифровые барьеры).
2. *Прозрачность алгоритмов и критериев* (понятность правил сортировки, отбора, приоритизации).
3. *Интерфейсные возможности и ограничения* (какие действия «легко» / «трудно» совершить через интерфейс) [14].
4. *Метрики и их управленческая роль* (что измеряется, и как метрики превращаются в стимулы).
5. *Инфраструктурная устойчивость* (сбои, совместимость, поддержка пользователей) [20].

Интерпретация: цифровой слой не нейтрален. Он может усиливать управляемость (за счет прозрачности и обратной связи) или снижать ее (за счет селективных барьеров, непрозрачности и смещения целей в сторону «управления метриками») [14].

Правила интерпретации: как выявлять когерентность и дисбалансы

Диагностика сопоставляет ключевые связки между слоями: цели и показатели, правила и доступ, цифровые процедуры и обратную связь, санкции и ожидания участников.

1. *Правило целевой связки*: ключевые показатели эффективности и метрики должны быть согласованы с целями, а цели – разделяемы в нормативно-смысловом слое. Несогласование трактуется как риск имитационности и «управления показателями».

2. *Правило доступности*: формальные права и процедуры должны быть подкреплены реально доступными каналами обращения и обратной связи. Если таких каналов нет, универсальные правила начинают работать избирательно.

3. *Правило обратной связи*: наличие процедур коррекции в институциональном слое должно подкрепляться цифровыми и офлайн-каналами обратной связи и признанием этих каналов участниками.

4. *Правило легитимности последствий*: санкции и распределительные эффекты должны быть интерпретируемы как справедливые и обоснованные, иначе растет вероятность обходов и конфликтов [21].

Результатом интерпретации является диагностическое заключение о доминирующих дисбалансах (D1–D6) и уровне когерентности (высокая, средняя или низкая) по трем параметрам (цели, процедуры, интерпретации).

Качественная шкала диагностической оценки

Для сопоставимости случаев возможна формализация диагностики в виде качественной шкалы межслоевой когерентности. Такая шкала не является статистическим измерением, не замещает интерпретацию и не претендует на универсальный рейтинг, а выступает как инструмент систематизации.

Технически рамка допускает простую балльную оценку (например, 0–2) по ключевым переменным каждого слоя с последующей оценкой когерентности по описанным выше правилам. При этом основной методологический риск – «метрическая иллюзия» – снимается двумя ограничениями: а) шкала используется только совместно с качественным описанием дисбалансов, б) сравнение производится между сопоставимыми объектами и при фиксированной диагностической процедуре.

Переход от диагностики к управленческим интервенциям

Диагностика межслоевых дисбалансов приобретает управленческое значение тогда, когда выявленные рассогласования переводятся в проектирование изменений среды. В рамках предлагаемого подхода управление трактуется как корректировка конфигурации условий действия, осуществляемая через изменение слоев социальной среды.

Такой подход отличается от понимания управления как простого набора мер. В классической традиции анализ инструментов управления рассматривал государственную или организационную политику как выбор и комбинацию средств регулирования [12]. В условиях цифровизации публичного управления важно различать два эффекта: цифровые сервисы могут повышать скорость и прозрачность процедур, но одновременно создавать новые барьеры для тех, кому не хватает навыков, поддержки или понятных каналов обращения [1]. Поэтому оценивать цифровой переход только по факту внедрения электронного инструмента недостаточно.

Межслоевая когерентность не рассматривается как альтернатива «умному регулированию». В логике статьи она выступает условием его работоспособности. Цифровые инструменты обратной связи дают управленческий эффект только тогда, когда они согласованы с правилами доступа, инфраструктурой поддержки и ожиданиями участников. При отсутствии такой согласованности «умное регулирование» рискует превратиться в управление показателями, а не в механизм повышения качества управляемости [7]. Исследования проектирования управленческих инструментов также показывают, что эффективность мер зависит от контекста их применения и согласованности механизмов воздействия [13].

Переход от диагностики к интервенциям включает четыре шага:

- идентификация доминирующих дисбалансов (D1–D6) и уточнение их причинного узла;
- выбор зоны управленческого вмешательства (институциональный, пространственный, нормативно-смысловой или цифровой слой);

- проектирование композиции инструментов (изменение правил, процедур доступа, инфраструктуры поддержки, режимов обратной связи);
- согласование интервенции с режимом координации (включая распределенное принятие решений и совместное производство результата) [9].

Для повышения воспроизводимости управленческого вывода целесообразно использовать компактную матрицу соответствия: дисбаланс → целевая зона вмешательства → набор инструментов → ожидаемый эффект (табл. 1).

Таблица 1 (Table 1)

Матрица перехода от диагностики к интервенциям (сокращенная)

Diagnostic-to-Intervention Transition Matrix (Abridged)

Тип дисбаланса	Диагностический симптом	Целевая зона вмешательства	Типовые инструменты	Риск при игнорировании
D1 Нормативно-институциональный	Формальные правила не поддерживаются признанием	Нормативно-смысловой + институциональный	Пересборка целей и критериев, коммуникация легитимности, изменение санкций	Имитационность исполнения, конфликт
D2 Институционально-цифровой	Цифровые процедуры фактически меняют правила	Цифровой + институциональный	Переработка процедур доступа и интерфейсов, прозрачность критериев, корректировка регламентов	Селективность доступа, обходы
D3 Институционально-пространственный	Высокая «цена» соблюдения правил	Пространственный + институциональный	Перераспределение точек доступа, сервисная инфраструктура, снижение издержек	Рост транзакционных издержек, неформальность
D4 Цифрово-нормативный	Метрики и алгоритмы противоречат ожиданиям справедливости	Цифровой + нормативно-смысловой	Настройка метрик, объяснимость критериев, процедуры апелляции	Снижение доверия, отказ от участия
D5 Инфраструктурный	Систематические сбои и несовместимость каналов	Инфраструктура + цифровой	Устойчивость, совместимость, поддержка пользователей	Исключение групп, фрагментация
D6 Многоузловой	Каскад рассогласований	Межслоевой узел	Согласованный пакет инструментов	Эффект «реформы без ожидаемого результата»

Таким образом, управленческая интервенция в рамках рассматриваемой модели представляет собой не точечное регулирование, а согласованное изменение нескольких условий действия: правил, каналов доступа, инфраструктуры поддержки, цифровых процедур и режимов координации.

Применение предложенной диагностической рамки

Материал и метод

Для демонстрации возможностей рамки выбран типовой для современной управленческой практики контур: цифровизация предоставления государственных и муниципальных услуг и сопряженные с ней процедуры идентификации и доступа. Теоретико-методологическую основу исследования составили работы по социологии управления, институциональному анализу, конфигуративной причинности и исследованиям цифрового публичного управления. Эмпирико-аналитическую опору демонстрационного кейса составили:

– нормативно-правовые основания (документы) цифровизации предоставления государственных и муниципальных услуг и процедур идентификации доступа;¹

– опубликованные социологические исследования цифровизации обратных связей и ее социальных эффектов в социологии управления [7], а также работы, раскрывающие социально-управленческие условия реформирования и стратегического управления [3; 5; 6].

Метод включает качественный анализ нормативных документов и вторичный анализ социологических работ о цифровом доступе и обратной связи. Такое понимание диагностики опирается на традицию прикладной социологии и социальной диагностики, где анализ состояния объекта связывается с выявлением условий действия, ограничений и последствий управленческого воздействия [2; 4]. Нормативные документы используются для выделения требований к доступности, процедурам и идентификации, а научные публикации – для интерпретации социальных эффектов цифровизации. Далее эти данные сопоставляются с описанными выше диагностическими переменными и классифицируются через типологию дисбалансов. Выбор кейса носит демонстрационный характер и нужен для проверки работоспособности диагностического языка на типовом контуре публичного управления, а не для исчерпывающего описания всей проблематики цифровизации услуг.

В данном кейсе социальная архитектура доступа понимается как сочетание нормативных требований, процедуры идентификации через Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), каналов цифрового и офлайн-обращения, сервисной поддержки и ожиданий пользователей относительно понятности и справедливости процедуры. Поэтому анализ касается не всей системы государственного управления, а кон-

¹ См.: Постановление Правительства РФ от 28.11.2011 № 977 «О федеральной государственной информационной системе “Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме”»; Федеральный закон РФ от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

кретного контура исполнения услуги, в котором цифровой инструмент начинает работать вместе с правилами, инфраструктурой и пользовательскими ожиданиями.

Поскольку при подготовке данной статьи не проводился авторский массовый опрос пользователей государственных услуг, реакция акторов учитывалась нами через вторичный анализ опубликованных социологических работ о цифровом публичном управлении и цифровизации обратных связей [1; 7]. Эти работы позволяют рассматривать цифровой доступ не только как техническое подключение к сервису, но и как социальную ситуацию, в которой значимы понятность пользовательского маршрута, доверие к процедуре, возможность получить поддержку и снизить издержки обращения.

Дополнительным ориентиром при проверке применимости диагностической логики послужил опыт трех пилотных диагностических разработок автора, выполненных на агрегированных и обезличенных данных в разных цифровых контурах: информационная работа с молодежью, пользовательские ожидания при обращении к цифровой издательской платформе и карьерно-практическое сопровождение студентов. Эти материалы не используются как самостоятельная доказательная база настоящей статьи и не подменяют анализ выбранного кейса. Поскольку часть этих материалов находится в стадии публикационной подготовки, они не включаются в библиографический список и рассматриваются только как опыт методической апробации. Их значение состоит в предварительной проверке одной и той же диагностической логики на разных управляемых цифровых средах. Во всех трех случаях проявляется сходный тип разрывов: между каналами и пользовательским действием, цифровыми инструментами и обратной связью, институциональными ожиданиями и фактическими маршрутами участия. Поэтому демонстрация фиксирует не только нормативные требования, но и пользовательские эффекты, которые могут превращать формально универсальную цифровую процедуру в фактически селективную.

Результаты диагностики: переменные и дисбалансы

В институциональном слое 210-ФЗ задает установку на регламентацию и стандартизацию предоставления услуг (включая требования к порядку, срокам и доступности). Это соответствует высокой формализации правил и явному закреплению процедур. Одновременно постановление № 977 фиксирует ЕСИА как нормативную основу цифровой идентификации и тем самым вводит обязательный «цифровой порог» участия.

Диагностика по ключевым переменным показывает следующую конфигурацию (табл. 2). Оценка в таблице носит авторский демонстрационный характер. Она основана на сопоставлении нормативных требований, научных публикаций о цифровом доступе и предложенных диагностических переменных и не является результатом массового опроса или экспертного измерения. Ее задача – показать логику применения метода.

Таблица 2 (Table 2)

Диагностическая конфигурация цифровизации процедур доступа (фрагмент)

Diagnostic configuration of digitalization of access procedures (fragment)

Узел диагностики	Диагностическая переменная	Наблюдение по материалу	Итоговая оценка
Институциональный слой	Формализация правил и процедур	Нормативно закреплённые стандарты предоставления услуг	Высокая
Институциональный слой	Обратная связь и коррекция	Процедуры зафиксированы нормативно, но фактические каналы обратной связи зависят от реализации и сервисной инфраструктуры	Средняя
Цифровой слой	Процедуры доступа и идентификации	ЕСИА задаёт обязательные условия цифрового доступа; возможен рост порогов входа для части пользователей	Средняя или высокая (барьер)
Цифровой слой	Прозрачность критериев и процедур	Нормативная фиксация идентификации не равна прозрачности пользовательских сценариев и критериев отказа или сбоя	Средняя
Пространственный слой	Издержки исполнения	В ряде сценариев цифровой доступ сопряжен с офлайн-действиями (подтверждение, обращение, поддержка), что повышает транзакционные издержки	Средняя (барьер)
Нормативно-смысловой слой	Легитимность последствий	Риск снижения легитимности возникает, когда затруднения доступа трактуются как «проблема пользователя», а не как дефект среды [7].	Средняя (риск)

Сопоставление переменных позволяет выделить доминирующие дисбалансы.

Во-первых, наблюдается институционально-цифровой дисбаланс (D2): нормативное ожидание универсального и стандартизированного доступа «перепрошивается» цифровыми условиями идентификации и пользовательскими сценариями входа. При отсутствии компенсирующих механизмов (альтернативные каналы, поддержка, понятные процедуры апелляции) универсальность процедуры становится условной.

Во-вторых, проявляется институционально-пространственный дисбаланс (D3): цифровая процедура в ряде случаев сопряжена с офлайн-издержками (время, транспорт, необходимость обращения за поддержкой), что увеличивает стоимость соблюдения формально универсальных правил и провоцирует посредничество и обходные практики.

В-третьих, возникает риск цифрово-нормативного дисбаланса (D4): метрики эффективности цифровизации (скорость, доля электронных обращений) начинают конкурировать с нормативным ожиданием справедливой доступности, а «слабые» пользователи оказываются смыслово исключёнными. Этот риск обсуждается в отечественной социологии управления как смещение от «умного регулирования» к «умному управлению» без социально ориентированной обратной связи [7].

Выводы для редизайна среды

На основе предложенной матрицы диагностическое заключение D2–D4 переводится в направления корректировки условий действия:

- цифровой слой: снижение порогов входа, повышение прозрачности процедур и критериев, расширение интерфейсных сценариев для разных групп, формализация понятных процедур апелляции;
- институциональный слой: синхронизация регламентов с фактическими цифровыми процедурами, корректировка ключевых показателей эффективности в сторону показателей доступности и качества обратной связи;
- пространственный слой: снижение офлайн-издержек доступа через распределение точек поддержки и альтернативные каналы подтверждения и сопровождения;
- нормативно-смысловой слой: укрепление легитимности цифровых процедур через рамки справедливости и объяснимости, предотвращение стигматизирующих интерпретаций пользовательских затруднений.

Демонстрация показывает, что цифровизация услуг может быть рассмотрена как изменение социальной архитектуры доступа и обратной связи. Управленческая эффективность в этом контуре зависит от согласования слоев среды, а не только от внедрения цифрового инструмента.

Заключение

Предложенный метод диагностики показывает, что управленческий сбой в условиях цифрового перехода не всегда связан с отсутствием нужного инструмента или недостаточной детализацией регламента. Нередко проблема возникает на стыке нескольких условий: формальных правил, цифровых процедур, доступности каналов обращения, инфраструктуры поддержки и ожиданий участников. Именно такую конфигурацию условий в статье предложено рассматривать как социальную архитектуру управленческого взаимодействия. Она не подменяет собой общество в целом или систему государственного управления, а позволяет выделить тот участок среды, где решение становится исполнимым либо, напротив, начинает порождать непредвиденные эффекты.

В статье показано, что межслоевая когерентность может использоваться как рабочая диагностическая переменная. Она позволяет оценивать, насколько согласованы правила, инфраструктура, нормативно-смысловые ожидания и цифровые процедуры, через которые реализуется управленческое решение. Если эти условия поддерживают друг друга, повышается предсказуемость исполнения и устойчивость обратной связи. Если они рассогласованы, возрастают риски имитационного исполнения, обходных практик, роста издержек и снижения доверия.

Авторская типология дисбалансов D1–D6 предназначена не для построения новой классификации ради самой классификации, а для практической диагностики. Она может применяться при анализе цифровых государственных и муниципальных услуг, организационных регламентов, сервисных процедур, каналов обратной связи, программ цифровизации и территориальных управленческих контуров. Ее использование позволяет точнее определить, где именно требуется корректировка: в правилах, инфраструктуре доступа, цифровом интерфейсе, процедурах обратной связи или в нормативно-смысловых основаниях доверия.

Ограничение предложенного подхода состоит в том, что он требует достаточного описания условий действия и не заменяет полноценного эмпирического исследования пользовательского опыта. В дальнейшем метод нуждается в проверке на сопоставимых кейсах: в сфере публичных услуг, цифровых платформ, регионального управления и организационных изменений. Такая проверка позволит уточнить диагностические переменные, снизить риск субъективности оценок и определить, какие типы дисбалансов наиболее часто приводят к сбоям управления в условиях цифрового перехода.

Библиографический список

1. Василенко Л. А. Цифровой прорыв: достаточно ли умным в цифровом государстве будет публичное управление и насколько умны элита и граждане // *Цифровая социология*. 2021. Т. 4. № 3. С. 6–15. DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-6-15; EDN: HDGNUP.

2. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Прикладная социология: методология и методы: учебное пособие. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. 416 с.

3. Корнилович В. А. Социальные детерминанты организации государственного стратегического управления // *Вестник Института социологии*. 2020. Т. 11. № 2. С. 126–140. DOI: 10.19181/vis.2020.11.2.644; EDN: CNEJUI.

4. Кравченко С. А. Социология. Социальная диагностика жизни: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 296 с.

5. Мерзляков А. А. Феномен субъектности регионов в решении проблем реформирования отечественной системы управления // *Вестник Института социологии*. 2018. Т. 9. № 2. С. 48–65. DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.508; EDN: USMTOV.

6. Тихонов А. В. Проблема реформирования системы управления в стране: к истории разработки исследовательской программы // *Вестник Института социологии*. 2018. Т. 9. № 2. С. 10–26. DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.506; EDN: XRKWIX.

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

8. Щербина В. В. Обосновано ли существование социологии управления как специальной социолого-регулятивной теории? // Социологические исследования. 2021. № 3. С. 57–65. DOI: 10.31857/S013216250013727-2; EDN: FILOVZ.
9. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol 18. No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
10. Archer M. S. Morphogenesis versus structuration: on combining structure and action // The British Journal of Sociology. 2010. Vol. 61. Suppl. 1. P. 225–252. DOI: 10.1111/j.1468-4446.2009.01245.x.
11. Fiss P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research // Academy of Management Journal. 2011. Vol. 54. No. 2. P. 393–420. DOI: 10.5465/amj.2011.60263120.
12. Hood C. The Tools of Government. L.: Macmillan, 1983. 178 p. DOI: 10.1007/978-1-349-17169-9.
13. Howlett M. The Policy Design Primer: Choosing the Right Tools for the Job. L.: Routledge, 2019. 152 p. DOI: 10.4324/9780429401046.
14. Leonardi P. L. When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies // MIS Quarterly. 2011. Vol. 35. No. 1. P. 147–167. DOI: 10.2307/23043493.
15. March J. G., Olsen J. P. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. N. Y.: Free Press, 1989. 227 p.
16. Orlikowski W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work // Organization Studies. 2007. Vol. 28. No. 9. P. 1435–1448. DOI: 10.1177/0170840607081138.
17. Ostrom E. Collective Action and the Evolution of Social Norms // Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14. No. 3. P. 137–158. DOI: 10.1257/jep.14.3.137.
18. Ragin C. C. Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond. Chicago: University of Chicago Press, 2009. 240 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226702797.001.0001.
19. Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014. 360 p.
20. Star S. L., Ruhleder K. Steps Toward an Ecology of Infrastructure: Design and Access for Large Information Spaces // Information Systems Research. 1996. Vol. 7. No. 1. P. 111–134. DOI: 10.1287/isre.7.1.111.
21. Suchman M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 3. P. 571–610. DOI: 10.5465/amr.1995.9508080331.

Получено редакцией: 06.03.26

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Калмыков Николай Николаевич, кандидат социологических наук, докторант кафедры социологии

DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.4

On a Method for Diagnosing Governance Imbalances in the Context of Digital Transition

Nikolay N. Kalmykov

MGIMO University, Moscow, Russia

kalmykov@kalmykovnn.ru

ORCID: 0000-0002-9620-9225

For citation: Kalmykov N. N. On a Method for Diagnosing Governance Imbalances in the Context of Digital Transition. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 2. P. 56–75. DOI: 10.19181/vis.2026.17.2.4; EDN: YMECGN.

Abstract. This article examines a method for diagnosing governance imbalances that arise in the context of a transforming social environment caused by the digital transition. It is shown that the sustainability of governance outcomes is increasingly determined not by individual regulatory instruments, but by the configuration of operating conditions—institutional rules, the spatial organisation of interactions, digital access and control procedures, support infrastructure, and the normative foundations of legitimacy. In this regard, social architecture is understood as a causally significant configuration of the social environment that distributes opportunities and constraints for participants in the governance process, thereby shaping stable patterns of interaction and social trajectories.

The purpose of this article is to develop and demonstrate a method for diagnosing interlayer imbalances applicable to the tasks of sociology of governance. The methodological framework is based on institutional analysis, a configurational approach to causality, and research into infrastructures and technologically mediated social practices. Interlayer coherence is defined as the consistency of the institutional, spatial, normative-semantic, and digital layers of the environment in terms of goals, procedures, and interpretations.

A typology of imbalances and a system of diagnostic variables are proposed to identify where exactly failures occur: in rules, accessibility, digital interfaces, feedback, or participant expectations. A demonstration analysis is conducted using the digitalisation of state and municipal services and access identification procedures. The case is considered as a social architecture of access, where regulatory requirements, the Unified Identification and Authentication System (ESIA), digital and offline channels, service support, and user expectations must work in concert. To interpret user effects, published works on digital public governance and the digitalisation of feedback loops are used, as well as the results of a pilot test of diagnostic logic in several digital environments, providing additional support for the methodological validation of the proposed approach.

It is demonstrated that digital transition should be analysed not only as the introduction of electronic tools but also as a change in the conditions for implementing management decisions. The method can be used in the analysis of public services, digital services, and organisational regulations in cases where the outcome depends on the consistency and coordination of rules, infrastructure, interfaces, and participant expectations.

Keywords: sociology of governance, social architectures, interlayer coherence, governance, institutional environment, digital infrastructure, social diagnostics

References

1. Vasilenko L. A. Digital breakthrough: will public administration be smart enough in a digital state and how smart are elites and citizens? *Tsifrovaya sotsiologiya*, 2021: 4: 3: 6–15 (in Russ.). DOI: 10.26425/2658-347X-2021-4-3-6-15; EDN: HDGNUP.
2. Gorshkov M. K., Sheregi F. E. *Prikladnaya sotsiologiya: metodologiya i metody* [Applied sociology: Methodology and methods]. Moscow, Alfa-M, INFRA-M, 2009: 416 (in Russ.).
3. Kornilovich V. A. Social determinants in organizing government strategic management. *Vestnik instituta sotziologii*, 2020: 11: 2: 126–140 (in Russ.). DOI: 10.19181/vis.2020.11.2.644; EDN: CNEJUI.
4. Kravchenko S. A. *Sociology. Social diagnosis of life*. Moscow, Yurait, 2016: 296 (in Russ.).
5. Merzlyakov A. A. The phenomenon of regional subjectness in solving the issue of reforming Russia's system of government. *Vestnik instituta sotziologii*, 2018: 9: 2: 48–65 (in Russ.). DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.508; EDN: USMTOV.
6. Tikhonov A. V. The problem with reforming our country's system of government: addition to the history of developing a research program. *Vestnik instituta sotziologii*, 2018: 9: 2: 10–26 (in Russ.). DOI: 10.19181/vis.2018.25.2.506; EDN: XRKWIX.

7. Tikhonov A. V., Bogdanov V. S. From “smart regulation” to “smart management”: the social problem of digitalizing feedback loops. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2020: 1: 74–81 (in Russ.). DOI: 10.31857/S013216250008325-0; EDN: VSDAAV.
8. Shcherbina V. V. Is the existence of management sociology justified as a special sociological-regulatory theory? *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2021: 3: 57–65 (in Russ.). DOI: 10.31857/S013216250013727-2; EDN: FILOVZ.
9. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008: 18: 4: 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
10. Archer M. S. Morphogenesis versus structuration: on combining structure and action. *The British Journal of Sociology*, 2010: 61(Suppl. 1): 225–252. DOI: 10.1111/j.1468-4446.2009.01245.x.
11. Fiss P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 2011: 54: 2: 393–420. DOI: 10.5465/amj.2011.60263120.
12. Hood C. *The Tools of Government*. London, Macmillan, 1983: 178. DOI: 10.1007/978-1-349-17169-9.
13. Howlett M. *The Policy Design Primer: Choosing the Right Tools for the Job*. London, Routledge, 2019: 152. DOI: 10.4324/9780429401046.
14. Leonardi P. L. When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 2011: 35: 1: 147–167. DOI: 10.2307/23043493.
15. March J. G., Olsen J. P. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York, Free Press, 1989: 227.
16. Orlikowski W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 2007: 28: 9: 1435–1448. DOI: 10.1177/0170840607081138.
17. Ostrom E. Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, 2000: 14(3): 137–158. DOI: 10.1257/jep.14.3.137.
18. Ragin C. C. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago, University of Chicago Press, 2009: 240. DOI: 10.7208/chicago/9780226702797.001.0001.
19. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014: 360.
20. Star S. L., Ruhleder K. Steps Toward an Ecology of Infrastructure: Design and Access for Large Information Spaces. *Information Systems Research*, 1996: 7: 1: 111–134. DOI: 10.1287/isre.7.1.111.
21. Suchman M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 1995: 20: 3: 571–610. DOI: 10.5465/amr.1995.9508080331.

The article was submitted on: March 6, 2026

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Nikolay N. Kalmykov, Candidate of Sociological Sciences, Doctoral candidate in the Department of Sociology