

Научная статья

УДК: 351.077

DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169

МЕССЕНДЖЕР МАХ КАК ИНСТРУМЕНТ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА: АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГРАЖДАН И ГОСУДАРСТВА

**Дискин Евгений Иосифович¹,
Малютин Максим Романович²**

^{1,2} Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ); 101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20.

¹ Кандидат юридических наук, старший научный сотрудник Международной лаборатории цифровой трансформации в государственном управлении; Институт государственного и муниципального управления; ediskin@hse.ru; ORCID: 0000-0001-9259-9820

² Аспирант; аспирантская школа по государственному и муниципальному управлению; malyutin.m.r@hse.ru; ORCID: 0009-0004-8953-8938

Аннотация. Статья посвящена анализу внедрения национального мессенджера Мах в систему электронного взаимодействия граждан и государства в Российской Федерации. Принятие Федерального закона N 156 от 24 июня 2025 г. создало правовую основу для интеграции мессенджера в единую экосистему государственных цифровых сервисов, включая ЕСИА, ЕПГУ и сервис подписания документов «Госключ». Вместе с тем реализация данной инициативы сопряжена с рядом проблем: низким цифровым доверием граждан, сопротивлением пользователей принудительному характеру перехода, нерешенными вопросами кибербезопасности и значительным разрывом между числом установок приложения и его фактическим использованием. Задачами исследования являются: анализ нормативно-правовой базы, изучение международного опыта внедрения национальных мессенджеров (Китай, Южная Корея, страны СНГ и др.), оценка текущего состояния внедрения Мах и формулирование предложений по повышению его эффективности и конкурентоспособности. На основе анализа нормативных актов, научных публикаций, данных социологических опросов и экспертных оценок установлено, что стратегия внедрения Мах через интеграцию с государственными сервисами, в отличие от естественного роста на основе пользовательского спроса (как в случае WeChat), сопряжена с рисками восприятия мессенджера исключительно как инструмента доступа к госуслугам. Сформулированы рекомендации, направленные

на повышение вовлеченности пользователей, в том числе за счет изменения маркетинговой стратегии, интеграции сервисов для малого и среднего бизнеса, формирования институциональных механизмов обеспечения прозрачности, организации регулярного публичного аудита безопасности с привлечением независимых специалистов и академического сообщества.

Ключевые слова: цифровая трансформация, национальный мессенджер, мессенджер Мах, оптимизация государственного управления, цифровые технологии.

Для цитирования: Дискин Е. И., Малютин М. Р. Мессенджер Мах как инструмент модернизации электронного правительства: анализ трансформации взаимодействия граждан и государства // Вопросы государственного и муниципального управления. 2026. № 1. С. 144–169. DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169

Original article

JEL: H97; L86; O33

DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169

MESSENGER MAX AS A TOOL FOR MODERNIZING E-GOVERNMENT: AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF INTERACTION BETWEEN CITIZENS AND THE GOVERNMENT

Evgeny I. Diskin¹, Maxim R. Malyutin²

^{1,2} National Research University Higher School of Economics;
20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation.

¹ Ph.D. (in Law), Senior Researcher at the International Laboratory of Digital Transformation in Public Administration; Institute of State and Municipal Management;
ediskin@hse.ru; ORCID: 0000-0001-9259-9820

² Graduate student; Postgraduate School of Public and Municipal Administration;
malyutin.m.r@hse.ru; ORCID: 0009-0004-8953-8938

Abstract. Abstract. The article analyzes the introduction of the national messenger Max into the system of electronic interaction between citizens and the state in the Russian Federation. Federal Law No. 156 of June 24, 2025 established the legal framework for integrating the messenger into the unified ecosystem of government digital services, including the Unified Identification and Authentication System (ESIA), the Unified Public Services Portal (EPGU), and the GosKlyuch document signing service. However, the implementation of this initiative faces a number of challenges: low digital trust among citizens, user resistance to the mandatory nature of the transition, unresolved cybersecurity issues, and a significant gap between the number of app installations and actual usage.

The research objectives include analysis of the regulatory framework, examination of international experience in deploying national messengers (China, South Korea, CIS countries, and others), assessment of the current state of Max deployment, and formulation of recommendations for improving its efficiency and competitiveness. Based on the analysis of regulatory acts, academic publications, sociological survey data, and available expert assessments, the study proves that the strategy of deploying Max through integration with government services, unlike organic growth driven by user demand (as in the case of WeChat), is associated with risks of the messenger being perceived solely as a tool for accessing public services. Recommendations have been formulated to increase user engagement, including changes to the marketing strategy, integration of services for small and medium-sized businesses, the establishment of institutional mechanisms to ensure transparency, and the organization of regular public security audits involving independent specialists and the academic community.

Keywords: digital transformation, national messenger, Max messenger, optimization of public administration, digital technologies.

For citation: Diskin, E. I., and Malyutin, M. R. (2026) 'Messenger Max as a tool for modernizing e-government: an analysis of the transformation of interaction between citizens and the government', *Public Administration Issues*, (1), pp. 144–169. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169

Введение

Цифровизация является одним из важнейших направлений модернизации современного государственного управления: по данным экспертов консалтинговой компании «Делойт» (2020), общая экономия трудозатрат государственных органов благодаря ей может вырасти на треть. Одним из перспективных инструментов повышения эффективности взаимодействия граждан и государства становятся цифровые каналы коммуникации, в частности мессенджеры, сокращающие временные издержки на обработку обращений граждан и обеспечивающие персонализированный подход во взаимодействии с ними¹.

В соответствии с Федеральным законом от 24 июня 2025 г. N 156 «О создании национального мессенджера» (далее – Закон N 156)² в России запущен национальный мессенджер Max (далее – Max), призванный стать новым инструментом электронного взаимодействия граждан и государства. Закон предусматривает создание единой доверенной среды, интегрирующей функции идентификации через Единую систему идентификации и аутентификации (далее – ЕСИА), доступ к Единому порталу государственных услуг (далее – ЕПГУ), подписание документов с использованием усиленной электронной подписи, организацию взаимодействия участников образовательных отноше-

¹ Переход на национальные мессенджеры стал глобальным трендом // Газета.ru. 03.09.2025. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/09/03/26643980.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 25.01.2026).

² Федеральный закон от 24.06.2025 N 156-ФЗ «О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412110426/> (дата обращения: 25.01.2025).

ний, а также интеграцию сторонних частных сервисов, включая банковские услуги. Оператором мессенджера определено ООО «Коммуникационная платформа» (дочерняя структура холдинга VK).

Однако реализация данной инициативы сопряжена с рядом существенных проблем. Во-первых, внедрение Мах осуществляется в условиях низкого цифрового доверия: по данным исследования В. Н. Южакова, А. Н. Покиды, Н. В. Зыбуновской, А. Н. Старостина (2025), растет доля граждан, обеспокоенных рисками утечки персональных данных, а более 82% респондентов опасаются мошенничества с использованием технологий искусственного интеллекта при электронном взаимодействии с государством. Более того, по данным опроса, проведенного Сбером совместно с Rambler&Co, более 95% россиян сталкивались с мошенничеством в цифровой среде, а 25% отметили, что столкнулись с мошенничеством в мессенджерах (Сбер, 2025). Во-вторых, принудительный характер ряда мер по внедрению Мах (обязательные домовые и родительские чаты, двухфакторная аутентификация на «Госуслугах» исключительно через Мах) формирует сопротивление пользователей, привыкших к зарубежным мессенджерам. В-третьих, остаются нерешенными вопросы кибербезопасности платформы и ее сертификации по требованиям ФСТЭК и ФСБ. Наконец, быстрый рост числа установок приложения не гарантирует его активного использования: статистика показывает, что фактическая вовлеченность пользователей Мах значительно уступает показателям зарубежных аналогов.

В современной научной литературе отсутствует целостный анализ влияния внедрения национальных мессенджеров на государственное управление. Имеющиеся исследования затрагивают отдельные аспекты цифровой трансформации коммуникации государства и граждан (Южаков, 2024; Днепровская, 2018; Храмова, 2022), однако вопрос о том, как внедрение мессенджера Мах отразится на качестве предоставления государственных услуг, динамике цифрового доверия и трансформации пользовательского опыта³, в академических источниках пока не затрагивался. В связи с этим задачами настоящего исследования являются: (1) анализ нормативно-правовой базы, определяющей статус и функционал Мах; (2) изучение международного опыта внедрения национальных мессенджеров для взаимодействия граждан и государства; (3) оценка текущего состояния внедрения Мах, включая проблемы пользовательского восприятия, информационной безопасности и реальной вовлеченности; (4) формулирование предложений по повышению эффективности и конкурентоспособности мессенджера.

Исследование основано на анализе профильных нормативно-правовых актов, научных публикаций, данных социологических опросов, экспертных оценок и официальных заявлений представителей органов власти. В рамках сравнительного анализа рассмотрен опыт использования мессенджеров в государственном управлении Китая (WeChat), Южной Кореи (KakaoTalk), а также ряда стран Азии, ЕС и СНГ. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию стратегии внедрения и повышению конкурентоспособности национального мессенджера.

³ Пользовательский путь – это схема движения пользователя, наглядный разветвленный сценарий его взаимодействия с конкретным цифровым продуктом: приложением или сайтом.

Картирование нормативно-правовых актов

В настоящее время реализуется новый этап трансформации взаимодействия граждан и государства с помощью цифровых инструментов, который характеризуется более широким выбором доступных сервисов для коммуникации. Так, одним из заметных мировых трендов является увеличение числа стран, принявших на законодательном уровне соответствующие положения о разработке и внедрении государственных мессенджеров, призванных улучшить клиентский путь граждан при обращении за государственными услугами в электронном формате (Clifton, 2019). Предполагается, что внедрение национальных мессенджеров повысит уровень кибербезопасности граждан и минимизирует риски утечки персональных и иных чувствительных данных при одновременном повышении эффективности использования таких данных в интересах государственного управления.

Тем не менее в центре внимания данного исследования находится запуск национального мессенджера в России. Новое законодательство предусматривает, что внедрение Мах повысит доступность государственных услуг и сервисов, обеспечит эффективное взаимодействие между государственными органами и гражданами, а также позволит интегрировать государственные услуги, чаты и другие функциональные возможности в рамках единой платформы мессенджера.

Закон N 156-ФЗ является центральным нормативно-правовым актом, устанавливающим правовые основы создания и функционирования многофункционального сервиса обмена информацией.

В рамках данного федерального закона вводится определение многофункционального сервиса как информационной системы и программы для ЭВМ, предназначенной для обмена электронными сообщениями между пользователями с возможностью взаимодействия с государственными информационными системами. Помимо этого, вводятся требования к организации-оператору: им должно быть российское юридическое лицо, владеющее сайтом с аудиторией более 500 тыс. российских пользователей в сутки, обладающее исключительными правами на программу, включенную в реестр российского программного обеспечения.

Также в рамках Закона N 156-ФЗ утверждены требования к функциональным возможностям создаваемого сервиса, которые включают в себя передачу сведений из ЕСИА, интеграцию с ЕПГУ, подписание документов с использованием усиленной электронной подписи, организацию взаимодействия участников образовательных отношений, предоставление сведений из документов, удостоверяющих личность. Кроме того, Закон предусматривает использование многофункционального сервиса (мессенджера) для организации взаимодействия участников образовательных отношений при реализации основных общеобразовательных программ.

При изучении релевантной нормативно-правовой базы важно отметить Распоряжение Правительства Российской Федерации N 1880-р от 12 июля 2025 г., которое определяет конкретную организацию – ООО «Коммуникационная платформа» (дочернюю структуру холдинга VK) – ответствен-

ной за работу и развитие многофункционального сервиса обмена информацией на базе платформы Мах⁴.

Помимо этого, важным элементом нормативно-правового регулирования является Федеральный закон N 41-ФЗ от 01 апреля 2025 г. «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который с 1 июня 2025 г. запрещает использование иностранных мессенджеров определенными категориями организаций для информирования граждан и общения с клиентами и распространяется на государственные органы, кредитные организации, операторы связи и сайты в сети Интернет, что также создает потребность в отечественном мессенджере⁵.

Обзор литературы

Анализ исследований в области цифровой трансформации по проблематике внедрения и использования мессенджеров для взаимодействия граждан и государства (Bin Shen, 2022; Shao et al., 2022; Han, Cho, 2015) демонстрирует значительную эволюцию этого направления научных изысканий. От первоначального фокуса на технических аспектах внедрения цифровых платформ научное сообщество переходит к комплексному изучению социальных, политических и управленческих эффектов использования мессенджеров в государственном секторе.

При этом некоторые авторы отмечают, что значительная часть граждан готова и поддерживает формат взаимодействия с государством посредством использования многофункциональных платформ по аналогии с корпоративным сектором (см: Cheung, Lu, Wang, 2018; Южаков, 2024).

Тем не менее ряд исследователей обращают внимание также на то, что зафиксирован определенный негативный опыт взаимодействия граждан и государства посредством публичных платформ, когда представленность на общедоступном сервисе является лишь иллюзией возможности оперативной коммуникации, так как представители государственных органов использовали их только для реализации осведомительной функции (Южаков, 2024; Днепровская, 2018).

Исследователи В. Н. Южаков (2025), И. Ю. Храмова (2022), И. Ю. Оржачовская (2025) отмечают, что переход государства к применению различных сервисов и платформ для взаимодействия с гражданами положительно воспринимается со стороны общественности как фактор повышения прозрачности процессов государственного и муниципального управления, а также позволяет повышать эффективность работы государственных органов по об-

⁴ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.07.2025 N 1880-р // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412229842/> (дата обращения: 25.01.2026).

⁵ Федеральный закон от 01.04.2025 N 41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/411783215/> (дата обращения: 25.01.2026).

работке обращений граждан. Более того, в исследовательской среде обращают внимание на то, что внедрение новых передовых цифровых коммуникационных решений является эволюционным развитием систем электронного правительства и в настоящее время могут появляться и внедряться разные цифровые решения, которые будут повышать доверие граждан к коммуникации с государством в электронном формате (Звездилина, 2025; Погодина, 2025; Троян, 2025).

С. С. Морозова (2025) и И. Г. Рзун (2024) в своих работах исследуют практику адаптации существующих частных цифровых платформ с целью их использования для коммуникации граждан и государства, исходя из чего можно сделать вывод, что применение негосударственных цифровых платформ для реализации государственных задач также можно рассматривать как возможный вариант развития цифровой трансформации государственного управления.

В отношении исследования мировой практики ученые Т. Л. Барандова (2025) и Д. В. Касаткин (2023) отмечают, что цифровизация коммуникации граждан и государства с помощью приложений и сервисов ежедневного использования – общемировой тренд, однако его фактическая имплементация в разных странах зависит от устоявшегося пользовательского пути граждан и наличия национальных сервисов-лидеров, пользующихся наибольшей популярностью у населения. Более детально опыт разных стран по внедрению мессенджеров на государственном уровне будет рассмотрен далее.

Опыт Китайской Народной Республики

В рамках изучения специфики, связанной с использованием мессенджеров для улучшения качества предоставления госуслуг и коммуникации в контуре государство–граждане, представляется важным рассмотрение опыта Китайской Народной Республики. В частности, наиболее актуальным будет обращение к опыту внедрения приложения WeChat, которое является важной иллюстрацией принципиальной возможности создания интегрированной экосистемы цифрового взаимодействия между гражданами и государством.

Отметим, что в Китае уже достаточно давно разрабатываются национальные цифровые решения, том числе многочисленные цифровые платформы с функциями коммуникации. Фактически, благодаря огромной аудитории интернет-пользователей, первенству в области создания персональных цифровых устройств (по масштабам производства и сбыта) и реализации амбициозной программы по построению национальных сетей связи с высокой скоростью передачи данных, в Китае существуют национальные аналоги практически всех известных в мире цифровых платформ. Среди них особую роль играет мессенджер WeChat, который стал платформой, интегрирующей в себя разнообразные функции и сервисы: от электронной торговли до государственных услуг, и является ярким примером внедрения многофункционального коммуникационного сервиса на государственном уровне (Bin Shen, 2022).

При этом в научной среде прослеживается переход от анализа функциональных возможностей WeChat, существовавших до пандемии COVID-19 (Cheung, Lu, Wang, 2018), когда в сервис были интегрированы платежные сер-

висы и сервисы идентификации пользователей к его современной роли фасилитатора коммуникации граждан и государства.

Исследователями отмечается, что в период пандемии платформа WeChat также успешно себя зарекомендовала как открытый сервис для оперативной коммуникации граждан и государства, прозрачность работы которого положительно влияла на восприятие работы государственных органов со стороны граждан за счет высокой скорости ответа, а также возможности вести коммуникацию с представителями государственных органов в публичном пространстве (Shao et al., 2022).

Однако важно отметить, что расширение использования платформы WeChat для предоставления электронных государственных услуг шло не по пути интеграции в мессенджер готовых государственных сервисов в цифровом формате, а за счет технологических возможностей платформы по созданию в ускоренном формате в ней мини-приложений⁶ или сервисов, которые будут позволять интегрировать сервисы государственных услуг на местном уровне. Таким образом, для администраций населенных пунктов и государственных органов Китая оказалось дешевле и быстрее интегрировать различные государственные услуги в платформу мини-приложений WeChat, нежели разрабатывать собственные решения для публикации в веб-версии и последующей интеграции с мессенджером. Отметим, что популярность WeChat как точки интеграции цифровых госуслуг связана в том числе с законодательным запретом на работу иностранных мессенджеров на территории Китая, а также широким перечнем интеграций различных платформ и сервисов других компаний (такси, бронирование отелей, заказ билетов на любые виды транспорта, меню ресторанов, заказ различных бытовых услуг, денежные переводы и т.д.). Помимо этого, в КНР WeChat является де-факто стандартом платежного приложения, интегрируя функции электронного кошелька, с которого можно оплатить практически любую услугу или товар, что, безусловно, значительно повышает его востребованность.

Немаловажно, что на момент блокировки WhatsApp⁷ в Китае в 2017 г.⁸ база пользователей WeChat превысила 800 млн человек⁹. По сути, использование

⁶ Использование мини-приложений, которые фактически являются веб-версиями соответствующих цифровых сервисов и даже других цифровых платформ, является весьма распространенной практикой для многих мобильных приложений в КНР, включая картографические (Amap, Baidu Maps), платежные (WeChat, AliPay и др.). Тем не менее следует отметить, что их реализация зачастую отличается от аналогичных самостоятельных приложений за счет невозможности для мини-приложения задействовать все аппаратные возможности устройства. Это также может создавать у пользователей чувство перегруженности из-за того, что подобное приложение может содержать десятки и даже сотни функций и сценариев использования. Для его использования требуется высокий уровень цифровых навыков.

⁷ Продукт корпорации Meta, признанной экстремистской организацией, чья деятельность запрещена в Российской Федерации.

⁸ NYT сообщила о полной блокировке WhatsApp в Китае // РБК. 26.09.2025. URL: <https://www.rbc.ru/society/26/09/2017/59c98ff89a794705db7479a3> (дата обращения: 25.01.2026).

⁹ Важно учитывать, что в КНР произошел не просто запрет популярного сервиса обмена сообщениями – популярная альтернатива с огромной пользовательской базой уже существовала и конкурировала с американским аналогом фактически на равных. К сожалению, сценарий внедрения Мах выглядит противоположным.

механизмов государственно-частного партнерства с компанией Tencent, которая создала WeChat, позволило Китаю создать низкий порог входа для государственных органов на локальном уровне по требуемым вложениям для настраивания взаимодействия с гражданами в цифровом формате (Ma, Christensen, Zheng, 2021). Таким образом, анализируя распространение применения мессенджера WeChat в Китае, важно отметить, что за счет естественного развития в конкурентной среде данный мессенджер обладает высоким доверием граждан, а также профильными централизованными решениями ускоренной обработки запросов граждан в едином приложении. WeChat одновременно и инструмент для получения электронных госуслуг, и сервис для взаимодействия с частным бизнесом за счет множества мини-апп сервисов, и инструмент коммуникации с различными форматами социальных сетей.

Опыт Республики Корея

Еще одним примером платформы, реализующей стратегию развития национальной цифровой экосистемы, является южнокорейский сервис KakaoTalk, который объединил в себе функции социальных сетей, платформы для распространения фото- и видеоконтента, финансовых услуг, торговли товарами и стал лидирующей площадкой для официального взаимодействия государства с гражданами¹⁰.

В качестве одного из ключевых факторов, повлиявших на позитивное восприятие и дальнейшее использование KakaoTalk, оказалось разнообразие функциональных возможностей приложения:

- оплата налогов и штрафов;
- запись на вакцинацию;
- расписание движения общественного транспорта (KakaoTalk интегрирован с инфраструктурой общественного транспорта Южной Кореи);
- оповещения о результатах анализов и медицинских тестах;
- информационные рассылки и сообщения о чрезвычайных ситуациях.

Важным обстоятельством, обеспечившим успешную интеграцию госуслуг в KakaoTalk, стало количество его пользователей. Их общая совокупная активность заметно повышала его востребованность и желание оставаться в числе его постоянных пользователей. Многочисленные интеграции стали безусловно положительным фактором по сокращению временных затрат граждан на стандартные обращения в государственные органы, что, вероятно, позволило преодолеть проблему низкого спроса со стороны граждан на ранних этапах.

Исследования показывают, что успех KakaoTalk обусловлен комплексным подходом к развитию платформы, включающим активное привлечение аудитории, предложение уникальных сервисов и последовательное наращивание функциональных возможностей для достижения устойчивого роста и длительного коммерческого успеха. Кроме того, популярность платформы объясня-

¹⁰ KakaoTalk. URL: <https://www.kakaocorp.com/page/service/service/KakaoTalk?lang=en> (дата обращения: 25.01.2026).

ется также социокультурным фактором приверженности граждан Республики Корея национальным продуктам (Han, Cho, 2015).

Тем не менее стоит обратить внимание и на опасения граждан, выявленные исследователями в результате опроса более 200 регулярных пользователей сервиса (Jaeyoung Park, Seongcheol Kim, 2024). Так, пользователи обращают внимание на изменение своего поведения в онлайн в сторону некоторой зависимости от многопрофильной платформы: со временем она заменяет собой иные способы коммуникации по многим сервисам и даже обход некоторых технических несовершенств платформы входит у пользователей в привычку. Кроме того, пользователи остерегаются работы поисковых и рекомендательных алгоритмов, которые собирают данные по широкому перечню сценариев использования платформы, что по итогу создает ощущение прозрачности всех коммуникаций людей для корпорации-разработчика, что может перетекать в снижение уровня одобрения технологий среди населения.

Опыт стран Азии и ЕС

Опыт внедрения государственного мессенджера есть и в Индии, где создали специальный защищенный мессенджер для государственных служащих под названием Sandes¹¹. Сегодня данный мессенджер применяется исключительно для внутренних коммуникаций государственных служащих, однако потенциально в него могут быть интегрированы сервисы для взаимодействия с гражданами (Hasan Tinmaz, Jin Hwa Lee, 2020).

Интересен также пример Сингапура, где в настоящее время нет государственного мессенджера, а в период пандемии COVID-19 применялся WhatsApp для коммуникации государственных органов и граждан. На сегодняшний день в Сингапуре функционирует платформа GovTech, которая представляет собой универсальный инструмент для создания цифровой инфраструктуры для государственных органов. GovTech позволяет в упрощенном формате оцифровывать процессы, связанные с предоставлением государственных услуг, в том числе в форме мини-приложений для мессенджеров. Стоит отметить, что функционал данной платформы раскрывает возможности по потенциальному расширению применения мессенджеров для взаимодействия граждан и государства в Сингапуре (Perdana, Mokhtar, 2025).

Пример использования специального защищенного мессенджера для государственных служащих есть и во Франции, где применяется платформа Tchap, а также в Германии, где внедряется мессенджер BMWessenger. В настоящий момент функционал обоих ограничен только текстовыми сообщениями, что выглядит несколько архаично (Karuri-Sebina, Maciko, 2024).

Опыт использования мессенджера для предоставления государственных услуг есть и в Японии. В частности, в ходе пандемии COVID-19 в Японии применяли локальный мессенджер Line для предоставления государственных услуг бизнесу (Yoshida, 2024).

¹¹ Sandes // National Informatics Centre, Government of India. URL: <https://www.nic.gov.in/service/sandes/> (дата обращения: 25.01.2026).

Таким образом, опыт стран Азии и ЕС (за исключением Японии) по внедрению национальных мессенджеров не был нацелен на оптимизацию пользовательского пути граждан, сокращение времени на обработку обращений. В этих странах национальные мессенджеры применялись скорее как более защищенные с точки зрения информационной безопасности аналоги массовых мессенджеров. При этом данные мессенджеры не получали распространения среди населения даже с учетом доступных версий, что может объясняться более ограниченным функционалом и неудобным интерфейсом в сравнении с мессенджерами, которые развивались в конкурентной среде. Более того, шаг государственных органов по созданию отраслевых защищенных мессенджеров для государственных служащих может выступать как фактор снижения доверия граждан к технологиям в связи с рисками утечки персональных данных.

Опыт стран СНГ

В контексте развития практики создания национальных мессенджеров важно изучение опыта стран СНГ. Так, в Узбекистане о создании национального мессенджера впервые заговорили еще в 2018 г., когда был анонсирован мессенджер EastWind, который должен был стать многопрофильным приложением для передачи текстовых сообщений, осуществления звонков, предоставления электронных государственных услуг, а также для онлайн-платежей с внедрением функции электронного кошелька. Для государства же предполагалась возможность использования больших данных на основе транзакций внутри приложения для применения инструментов антифрода и предиктивной аналитики¹². Во многом данный проект напоминает по задумке китайский WeChat, однако дальше анонса развитие проекта в заявленном виде не пошло. Спустя пять лет в Узбекистане все же был запущен мессенджер для государственных нужд Humo, который ограничен передачей текстовых сообщений и проведением звонков между государственными служащими, а также подразумевает ежемесячную оплату в размере 25 200 сум, что составляет приблизительно 170 руб. за каждого подключенного госслужащего¹³.

В свою очередь в Казахстане в августе 2025 г. на законодательном уровне ввели переход государственных органов на национальный мессенджер Aitu, который развивался с 2018 г. и уже интегрирован с государственным порталом электронных услуг egov.kz, а также включает в себя финансовые сервисы¹⁴.

Ближе всего к российскому опыту практика в Таджикистане: там в 2025 г. по инициативе Службы связи при Правительстве Республики Таджикистан был запущен национальный мессенджер Oriz. Отмечается, что перед данным мессенджером стоит задача по превращению в многофункциональную платформу

¹² Eastwind Национальный мессенджер для Узбекистана // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Eastwind_Национальный_мессенджер_для_Узбекистана (дата обращения: 25.01.2026).

¹³ В Узбекистане создали национальный мессенджер Humo // Kapital.uz. 30.01.2023. URL: <https://kapital.uz/humo-messenger/> (дата обращения: 25.01.2026).

¹⁴ Готов ли мессенджер Aitu к подключению сотен тысяч новых пользователей // Forbes Казахстан. 29.08.2025. URL: <https://forbes.kz/articles/gotov-li-messendzher-aitu-k-podklyucheniyu-soten-tysyach-novyh-polzovateley-b8654c> (дата обращения: 25.01.2026).

по примеру мессенджера Мах, однако формализованный запрос к функционалу мессенджера от государственных органов в открытых источниках отсутствует¹⁵.

В свою очередь в Беларуси тоже прорабатывается переход на национальный мессенджер, а пока для целей защищенной коммуникации между сотрудниками различных государственных органов применяется собственный мессенджер Deresha, одной из особенностей которого является возможность работы без Интернета¹⁶. Тем не менее уникальной особенностью российского опыта внедрения национального мессенджера является законодательное сопровождение его внедрения, а также формализованный список требований к платформе и ее оператору.

Подводя итог, внедрение национальных мессенджеров в странах СНГ можно охарактеризовать как крайне ограниченное, которое по примеру стран Азии и ЕС распространяется только на государственных служащих, в связи с чем невозможно дать оценку применения данных мессенджеров с точки зрения массового пользователя.

Исследование

Мах разрабатывается как защищенный мессенджер для коммуникаций между гражданами и организациями, что сближает его по этому параметру с такими глобальными платформами, как Telegram или WhatsApp. Тем не менее уникальными особенностями мессенджера Мах должны стать высокий уровень кибербезопасности и защиты от мошенников, а также глубокая интеграция с государственными сервисами.

Таблица 1

Сравнение мессенджера Мах с зарубежными аналогами

Страна	Платформа	Ключевые функции	Ограничения
Россия	Мах	Интеграция с ЕСИА и ЕПГУ; подписание документов через «Госключ»; двухфакторная аутентификация для госуслуг; потенциальная интеграция с СБП; поддержка мини-приложений для ведомств и организаций	Реализация в рамках Закона N 156; низкие показатели активной вовлеченности; сопротивление пользователей из-за принудительного внедрения в отдельных сценариях; проблемы с получением сертификатов кибербезопасности ФСТЭК и ФСБ; риски мошенничества из-за высокого доверия к платформе

¹⁵ В Таджикистане разработали национальный мессенджер Oriz // ТАСС. 11.11.2025. URL: <https://tass.ru/obschestvo/25593779> (дата обращения: 25.01.2026).

¹⁶ Аналог Telegram и Viber создали в Беларуси – работает даже без Интернета // Точка. 14.09.2024. URL: [https://tochka.by/articles/technology/analog_telegram_i_viber_sozdali_v_bielarusi_on_rabotaet_dazhe_bez_interneta_/](https://tochka.by/articles/technology/analog_telegram_i_viber_sozdali_v_bielarusi_on_rabotaet_dazhe_bez_interneta/) (дата обращения: 25.01.2026).

Страна	Платформа	Ключевые функции	Ограничения
Китай	WeChat	Интеграция госуслуг, платежей, мини-приложений; электронный кошелек; идентификация пользователей	Зависимость от экосистемы Tencent; запрет иностранных сервисов
Южная Корея	KakaoTalk	Оплата налогов и штрафов; запись на вакцинацию; интеграция с транспортом; оповещения о медтестах; рассылки о ЧС	Риски цифровой зависимости; опасения по поводу сбора данных и рекомендательных алгоритмов
Индия	Sandes	Внутренние коммуникации госслужащих	Отсутствие общения с гражданами; узкий функционал
Франция	Tchap	Текстовые сообщения	Крайне ограниченный функционал; отсутствие инноваций
Казахстан	Aitu	Интеграция с egov.kz; финансовые сервисы	Низкая активность пользователей; ограниченная масштабируемость
Беларусь	Depesha	Работа без Интернета; защищенная коммуникация	Ограниченная функциональность; локальное применение (только для госслужащих)
Германия	BWMessenger	Текстовая коммуникация между госслужащими	Минималистичный функционал; отсутствие интеграции с гражданскими сервисами; низкая пользовательская вовлеченность
Таджикистан	Oriz	Заявлена цель стать многофункциональной платформой (по аналогии с Мах)	Неопределенность функционала; недостаточная техническая проработка; низкий уровень проникновения
Япония	Line	Предоставление госуслуг бизнесу (временная мера в COVID-19)	Временный характер интеграции; отсутствие постоянной государственной поддержки; зависимость от коммерческого провайдера

Источник: Составлена авторами.

Подразумевается, что Мах станет единым средством взаимодействия государства и граждан за счет универсальности и многопрофильности платформы. Так, ожидается, что внедрение мессенджера Мах откроет ряд новых функциональных возможностей для системы государственного управления, среди которых выделяются следующие:

- использование мессенджера в качестве цифрового удостоверения личности (цифрового паспорта): граждане смогут подтвердить свою личность

- при совершении покупок, посещении медицинских учреждений, заселении в гостиницу;
- подписание документов через «Госключ», что обеспечивает юридическую силу электронным документам, передаваемым через мессенджер;
- оплата налогов и административных штрафов непосредственно через мессенджер, что повышает осведомленность граждан об их обязательствах за счет отображения в приложении ежедневного использования;
- создание специальных инструментов на основе механизма мини-приложений для взаимодействия граждан с различными ведомствами и организациями (в том числе банками, медицинскими учреждениями и учебными заведениями).

Ожидается, что к мессенджеру Мах также будут подключены частные компании, которые будут использовать мессенджер для взаимодействия со своими клиентами в формате справочно-информационной поддержки, оформления и мониторинга исполнения заказов, а также для оплаты счетов и услуг.

Стоит отметить, что, по данным аналитического центра ВЦИОМ на июль 2025 г., положительно относятся к концепции «единого окна» в одном приложении 53% российских пользователей мобильных приложений и 64% россиян поддерживают идею создания национального мессенджера. Исходя из этого можно сделать вывод, что интеграция широкого перечня сервисов и решений в национальный мессенджер соответствует ожиданиям россиян от мультифункционального отечественного мессенджера¹⁷.

Тем не менее, несмотря на очевидные преимущества, внедрение национального мессенджера Мах сопряжено с рядом трудностей, среди которых недостаточная осведомленность населения о функциях и возможностях мессенджера, технические сложности в обеспечении стабильной работы сервиса, особенно в условиях высоких нагрузок, а также требования, связанные с обработкой чувствительных данных для предоставления государственных услуг и защиты личной информации.

Хотя из ответов специалистов в области информационных технологий следует, что для материнской компании – оператора национального мессенджера ВК мессенджер Мах является не первой разработкой платформы коммуникаций, так как в оценке кода продукта мессенджера Мах прослеживается применение некоторого объема кода по продукту «ТамТам», а техническая документация является идентичной для подобного класса решений, мессенджер Мах сталкивается с волной недоверия со стороны пользователей¹⁸. При этом фактор недоверия со стороны граждан объясняется не только новизной продукта, но и складывающейся конъюнктурой блокировок зарубежных цифровых платформ (в том числе мессенджеров) и созданием искусственной потребности по регистрации в мессенджере Мах по типу обязательства по органи-

¹⁷ Национальный мессенджер: ожидания и перспективы // Аналитический центр ВЦИОМ. 30.07.2025. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nacionalnyi-messenzher-ozhidaniya-i-perspektivy> (дата обращения: 25.01.2025).

¹⁸ Бояться ли мессенджера МАХ? Спросили IT-специалистов // NGS.RU. 23.09.2025. URL: <https://ngs.ru/text/world/2025/09/23/76042589/?ysclid=mkjvrorwc9c787494245> (дата обращения: 25.01.2025).

зации официальных домовых чатов для управляющих компаний¹⁹, перевода в национальный мессенджер родительских чатов с участием учителей²⁰ и такими мерами, как использование Мах в механизме двухфакторной аутентификации на портале «Госуслуги». Также ряд специалистов в области информационных технологий отмечает, что перечень запрашиваемых разрешений к данным устройства у мессенджера Мах идентичен зарубежным аналогам, а запросы на отслеживание пользователя, по типу самовольных включений камеры и микрофона, заблокированы на уровне штатного программного обеспечения современных устройств. Более того, один из специалистов проверил запросы приложения Мах к данным устройства с помощью специального трекера на протяжении месяца в разных условиях и не выявил подозрительных запросов со стороны национального мессенджера²¹.

Одной из ключевых заявленных функций национального мессенджера является интеграция с единой системой идентификации и аутентификации в целях предоставления государственных услуг в электронной форме, однако в настоящий момент Мах используется только как инструмент для двухфакторной аутентификации пользователей портала «Госуслуги» – теперь коды авторизации будут приходиться только с его помощью²². Также национальный мессенджер в соответствии с законодательством станет единственной точкой входа для инициации процесса подписания документов с помощью усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП) или усиленной неквалифицированной электронной подписи (УНЭП), для чего появилась интеграция с сервисом подписи документов «Госключ».

Отдельный блок вопросов связан с восприятием Мах как приложения, которое за предельно короткий срок стало обязательным для использования или единственным доступным средством коммуникации – например, в популярном сценарии взаимодействия граждан с помощью школьных и университетских чатов Мах стал обязательным без какого-либо волеизъявления участников учебного процесса. Разумеется, это вызвало неудобства у большого числа граждан и сопровождалось негативной реакцией и соответствующими дискуссиями²³. Другой сценарий, связанный с угрозами в сфере безопасности, заключается в том, что Мах включен в так называемый «белый список», т.е. для части населения России в период отключений Интернета оказывается доступен только он и российские социальные сети. Параллельно с этим власти ограничили функции интернет-звонков в упомянутых ранее Telegram и WhatsApp,

¹⁹ Госдума приняла закон о переводе домовых чатов в мессенджер Мах // РБК. 16.11.2025. URL: <https://www.rbc.ru/society/16/12/2025/69415acd9a7947ccdc30c14f> ((дата обращения: 25.01.2025).

²⁰ Кравцов считает, что система образования РФ очень быстро перейдет на мессенджер Мах // Интерфакс. 27.08.2025. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1044353> (дата обращения: 25.01.2025).

²¹ Шесть вопросов про мессенджер Мах: мнение экспертов // Frank Media. 17.11.2025. URL: <https://frankmedia.ru/231279#max-sdelan-na-baze-inostrannogo-iskhodnogo-koda> (дата обращения: 25.01.2025).

²² Россияне не смогут со смартфона входить на «Госуслуги» по SMS: нужно ставить Мах // Cnews. 08.12.2025. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-08_rossiyane_ne_smogut_vhodit (дата обращения: 25.01.2025).

²³ Средство массовой коммуникации: есть ли альтернатива родительскому чату в Мах // Forbes. 16.12.2025. URL: <https://www.forbes.ru/education/552094-sredstvo-massovoj-kommunikacii-est-li-alternativa-roditel-skomu-catu-v-max> (дата обращения: 25.01.2025).

что сделало Мах единственным массовым мессенджером, где эта функция продолжает быть доступна²⁴.

Одним из ключевых вопросов интеграции национального мессенджера Мах в экосистему государственных цифровых сервисов остается аспект информационной безопасности, так как все сервисы, подключаемые к государственным информационным системам, должны быть сертифицированы по требованиям кибербезопасности ФСТЭК и ФСБ, при этом с вопросами кибербезопасности сопряжены негативные новости касательно проблем с получением мессенджером Мах профильных сертификатов безопасности²⁵. Более того, в марте 2026 г. экспертным сообществом было обнаружено, что при просмотре исходного кода HTML-страницы веб-версии мессенджера можно извлечь прямые ссылки на файлы, передаваемые между пользователями в рамках личной переписки. Хотя на момент подготовки настоящей публикации убедительных свидетельств прямого доступа к этим файлам без аутентификации получено не было, сам факт доступности идентификаторов ресурсов через клиентский код ставит вопрос о достаточности применяемой модели защиты²⁶. Эксперты квалифицируют подобные сценарии как ошибки контроля доступа, указывая, что сложность идентификатора ресурса не заменяет серверную проверку прав. Данный инцидент подчеркивает необходимость комплексного аудита механизмов защиты персональных данных пользователей мессенджера до его полноценной интеграции с государственными информационными системами.

Вопросы кибербезопасности тесно связаны с проблемой мошенничества. Как показал Д. Дэвис (Davies, 2018) на примере так называемого «канадского парадокса», в средах с высоким уровнем доверия финансовое мошенничество оказывается более прибыльным и распространенным, чем в средах с низким доверием, поскольку именно доверие между незнакомыми людьми создает возможности для злоупотребления. Данная закономерность находит прямое подтверждение в ситуации с мессенджером Мах: официальное позиционирование платформы как «безопасной» в сочетании с законодательным запретом на использование иностранных мессенджеров для коммуникации государственных органов (Федеральный закон N 41-ФЗ) создает среду повышенного доверия, которая привлекает злоумышленников. Пользователи при регистрации проходят аутентификацию по номеру телефона и могут подтвердить цифровой профиль через «Госуслуги», что повышает их уверенность в аутентичности входящих коммуникаций через мессенджер, чем и пользуются мошенники²⁷. Данный риск приобретает особую значимость в контексте планируемой ин-

²⁴ В Госдуме раскрыли результаты ограничения звонков в WhatsApp и Telegram // Lenta.ru. 22.11.2025. URL: <https://lenta.ru/news/2025/11/22/v-gosdume-raskryli-rezultaty-ogranicheniya-zvonkov-v-whatsapp-i-telegram/> (дата обращения: 25.01.2025).

²⁵ ФСБ раскритиковала мессенджер Мах за ненадежность // Frank Media. 06.08.2025. URL: <https://frankmedia.ru/213248> (дата обращения: 25.01.2025).

²⁶ «Это фейк», говорит МАХ. Хабр проверил и подтвердил проблему. Кому верить? // SecurityLab. 06.03.2026. URL: <https://www.securitylab.ru/news/570087.php> (дата обращения: 12.03.2026).

²⁷ Президент РФ подписал закон о противодействии телефонным мошенникам // Интерфакс. 01.04.2025. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1017661> (дата обращения: 25.01.2025).

теграции мессенджера с Национальной системой платежных карт для проведения платежей через Систему быстрых платежей (далее – СБП)²⁸: по состоянию на февраль 2026 г. данный функционал еще не реализован, однако его запуск без предварительного устранения выявленных уязвимостей и повышения уровня сертификации безопасности может существенно увеличить масштаб финансовых потерь граждан от мошеннических действий.

Таким образом, на сегодняшний день Мах осуществил часть требуемых интеграций и получил основной функционал, необходимый для его ежедневного использования. По официальным данным, число пользователей Мах достигло 75 млн человек, среднесуточный охват достиг 45 млн пользователей²⁹, а к марту 2026 г. число зарегистрированных пользователей достигло 100 млн, ежедневная аудитория составила 70 млн человек, при этом количество групповых чатов выросло до 25,5 млн, а пользователи создали 2,2 млн публичных и частных каналов³⁰. Тем не менее на сентябрь 2025 г. в соответствии с опросом Фонда общественного мнения мессенджером пользовались менее 2% россиян, т.е. менее 3 млн человек³¹. Однако сопоставление числа пользователей с данными о числе звонков и сообщений показывает, что его фактическое использование пока значительно отстает от того же WhatsApp. В частности, 6,5 млрд сообщений и 2 млрд звонков с 26 марта по 22 декабря 2025 г. соответствует примерно 24 млн сообщений и 7,4 млн звонков в день³². В пересчете на среднесуточное число активных пользователей на декабрь 2025 г. (45 млн) это составляло 0,5 сообщений и 0,16 звонков в день на одного пользователя. Однако по данным на март 2026 г. показатели существенно изменились: свыше 1 млрд сообщений и около 28 млн звонков ежедневно при 70 млн активных пользователей дают уже порядка 14,3 сообщения и 0,4 звонка на одного пользователя в день. Для сравнения: соответствующая статистика для WhatsApp составляет 50 сообщений в день на одного пользователя и 0,016 звонков в день³³. Таким образом, глобально и усредненно, пользователи WhatsApp переписываются примерно в 3,5 раза активнее, хотя и созваниваются в 25 раз реже. Положительная динамика очевидна, однако она во многом обусловлена переводом ряда обязательных коммуникаций в мессенджер, и ключевым вопросом остается способность платформы сохранить рост вовлеченности после исчерпания эффекта административных мер.

Текущая стратегия внедрения Мах строится на его максимальной интеграции с государственными сервисами, что, по замыслу авторов, повторяет путь

²⁸ Пользователи платформы МАХ смогут переводить деньги через Систему быстрых платежей // Газета.ру. 19.06.2025. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/06/19/26074406.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 25.01.2025).

²⁹ Число пользователей платформы МАХ достигло 75 миллионов // РИА Новости. 17.12.2025. URL: <https://ria.ru/20251217/chislo-2062582005.html> (дата обращения: 25.01.2025).

³⁰ Число пользователей мессенджера Мах достигло 100 млн // РБК. 05.03.2026. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/69aff1a79a79471f2819db37> (дата обращения: 12.03.2026).

³¹ Мах не вошел в рейтинг часто используемых мессенджеров ФОМ // Frank Media. 12.09.2025. URL: <https://frankmedia.ru/218708> (дата обращения: 25.01.2025).

³² WhatsApp statistics 2025: Market analysis & global usage data // Infobip. 11.12.2025. URL: <https://www.infobip.com/blog/whatsapp-statistics> (дата обращения: 25.01.2025).

³³ Там же.

китайского WeChat. Тем не менее WeChat стал центром интеграции госуслуг именно в силу своей изначальной популярности, а не наоборот. Попытка воспроизвести данный путь в обратном порядке может столкнуться с тем, что Мах будет восприниматься не как приложение для ежедневной коммуникации, а как приложение для интеграции «Госуслуг».

В интервью изданию «Бизнес online» ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин заявил, что мессенджер Мах не повторит путь китайского мессенджера WeChat, поскольку у них совершенно разная конъюнктура создания и распространения: WeChat приобрел свою популярность как универсальное платежное решение на фоне низкого распространения банковских карт, в то время как мессенджер Мах – искусственное решение для перехода с зарубежных решений. По его мнению, требования к оператору национального мессенджера ниже, чем к операторам сотовой связи, что актуально на фоне применения национального мессенджера как инструмента двухфакторной аутентификации вместо привычных СМС³⁴.

В свою очередь, попытки ограничения таких мессенджеров, как Telegram и WhatsApp, сталкиваются с опасениями пользователей, что вызывает дискуссии на самом высшем уровне. В частности, в ответ на вопрос «сможет ли Мах достойно конкурировать с другими мессенджерами» Президент России В. В. Путин в ходе прямой линии 19 декабря 2025 г. отметил: «Что касается Мах и конкуренции. Конкуренция всегда нужна. И я уверен, что конкуренция будет»³⁵. Иными словами, именно конкурентоспособность Мах как мессенджера является вопросом первостепенной важности с точки зрения повышения уровня его использования и устойчивого обеспечения первенства по вовлеченности российских пользователей.

Исследовательский интерес представляет анализ дальнейшего развития функционала в соответствии с требованиями законодательства, а также улучшение восприятия мессенджера со стороны граждан на фоне негативной конъюнктуры, связанной с искусственной потребностью в переходе на национальный мессенджер после привычных зарубежных аналогов. Представляется, что повышение вовлеченности пользователей может потребовать изменения маркетинговой стратегии его продвижения. Например, можно предложить смещение акцента с позиционирования Мах в качестве альтернативы WhatsApp и Telegram на представление его как надежного инструмента для различных групп населения, чьи коммуникационные потребности требуют усиленных мер безопасности. К таким группам можно отнести, в первую очередь, детей и подростков, а также пожилых людей. Представляется, что в рамках продвижения Мах на зарубежные рынки можно также выделять подобные категории пользователей.

Кроме того, в целях популяризации мессенджера Мах как универсального инструмента коммуникации ежедневного использования возможно предусмо-

³⁴ Эльдар Муртазин: «Цифровизация начинает трещать по швам. О развитии не говорим – удержать бы что есть» // Бизнес Online. 15.01.2026. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/692374> (дата обращения: 25.01.2025).

³⁵ Путин назвал проблемы иностранных мессенджеров // РБК. 19.12.2025. URL: <https://www.rbc.ru/society/19/12/2025/6945476f9a7947238ed00bc5> (дата обращения: 25.01.2026).

треть интеграцию сервисов для малого и среднего бизнеса по типу программ лояльности и систем оформления и отслеживания заказа. Данные сервисы технически могут быть интегрированы как с помощью чат-ботов, так и с помощью мини-приложений, однако важно, чтобы со стороны разработчика мессенджера были подготовлены шаблоны, которые бы не требовали дополнительных финансовых или технических ресурсов для подключения. То есть в мессенджере должны быть предусмотрены бесплатные облачные сервисы без необходимости написания дополнительного кода для интеграции со стороны бизнеса, что, с одной стороны, стало бы поддержкой малого бизнеса с точки зрения предоставления полезных цифровых продуктов, а с другой – позволило бы популяризировать мессенджер за счет предприятий малого бизнеса, заинтересованных в развитии коммуникации со своими клиентами через национальный мессенджер. Помимо улучшения продуктовых метрик, касающихся количества активных пользователей и проведенного в приложении времени, данная мера позволит также повысить репутацию приложения как социально ориентированного инструмента поддержки малого бизнеса по всей стране.

Вместе с тем представляется, что преодоление недоверия граждан к мессенджеру Мах требует не только маркетинговых и продуктовых решений, но и формирования институциональных механизмов обеспечения прозрачности и подотчетности платформы. В первую очередь целесообразно создание независимого общественного совета при операторе мессенджера с участием представителей профильных некоммерческих организаций, экспертного сообщества в области информационной безопасности и объединений потребителей цифровых услуг. Такой совет мог бы осуществлять общественный мониторинг соблюдения требований законодательства о защите персональных данных, участвовать в оценке результатов аудитов безопасности и формировать рекомендации по совершенствованию политики конфиденциальности. Кроме того, представляется обоснованным введение практики регулярной публикации отчетов о прозрачности (*transparency reports*) по аналогии с международной практикой крупнейших цифровых платформ, которые позволят гражданам получать верифицированную информацию об объемах и основаниях предоставления данных государственным органам, а также о результатах проверок кибербезопасности. Отдельного внимания заслуживает институционализация механизмов обратной связи, предусматривающих обязательное рассмотрение обращений пользователей по вопросам безопасности и конфиденциальности в установленные сроки с публикацией агрегированных результатов. Особое значение в этом контексте приобретает организация регулярного публичного аудита безопасности мессенджера: открытые проверки программного кода и инфраструктуры платформы с привлечением аккредитованных независимых специалистов, включая представителей академического сообщества, с последующей публикацией результатов в открытом доступе могут существенно снизить недоверие граждан, подкрепив декларируемую защищенность мессенджера верифицируемыми доказательствами. Наконец, международный опыт успешных платформ (KakaoTalk, WeChat) убедительно свидетельствует о том, что устойчивая вовлеченность граждан определяется главным образом практической ценностью сервиса для их повседневной жизни.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы в рамках поставленных исследовательских задач.

Нормативно-правовая база внедрения Мах, ядром которой является Закон N 156-ФЗ, формирует беспрецедентный для российской практики правовой каркас интеграции мессенджера в систему государственного управления. В совокупности с Федеральным законом N 41-ФЗ и Распоряжением Правительства N 1880-р она создает нормативную основу не только для функционирования сервиса, но и для ограничения иностранных альтернатив, что выделяет российскую модель на фоне международного опыта.

Сравнительный анализ показал, что успех таких аналогов Мах, как мессенджеры WeChat и KakaoTalk, обусловлен их органическим ростом в конкурентной среде, предшествовавшим государственной интеграции. Большинство национальных мессенджеров в странах ЕС и СНГ ограничено функциями внутриведомственной коммуникации и не ориентировано на массового пользователя, что делает российский подход уникальным по масштабу замысла на постсоветском пространстве.

Текущее состояние внедрения Мах характеризуется значимым разрывом между количественными показателями регистрации и фактическим уровнем вовлеченности. Положительная динамика активности пользователей, наблюдаемая в последнее время, во многом обусловлена административными мерами (родительские и домовые чаты, внедрение Мах в механизм авторизации Госуслуг), а нерешенные проблемы сертификации мер безопасности и выявленные уязвимости инфраструктуры усиливают дефицит доверия к мерам цифровизации.

Повышение конкурентоспособности мессенджера требует комплексного подхода, включающего изменение маркетингового позиционирования с акцентом на целевые группы с повышенными требованиями к безопасности, интеграцию сервисов для малого и среднего бизнеса, формирование институциональных механизмов подотчетности (независимый общественный совет, публичные аудиты безопасности, отчеты о прозрачности), а также обеспечение практической ценности платформы для повседневного использования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Барандова Т.Л. Цифровая трансформация в странах БРИКС+: альянсы и межгосударственные структуры координации (обзор зарубежного опыта) // Россия в глобальном мире. 2025. Т. 28, № 3. С. 9–31. DOI:10.48612/RG/RGW.28.3.1
2. Днепровская Н.В. Цифровая трансформация взаимодействия органов государственной власти и граждан // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 67. С. 96–110. DOI:10.24411/2070-1381-2018-00018

3. Звездила К.Ф. Цифровые платформы для гражданского участия: как технологии меняют взаимодействие государства и общества // Вестник экономики и права. 2025. № 107. С. 48–52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-dlya-grazhdanskogo-uchastiya-kak-tehnologii-menyayut-vzaimodeystvie-gosudarstva-i-obschestva> (дата обращения: 25.01.2026).
4. Касаткин Д.В., Шакирова Д.Ф. Цифровая трансформация взаимодействия граждан и институтов государственной власти: теоретические аспекты тренда и перспективы его развития // Научные записки молодых исследователей. 2023. Т. 11, № 6. С. 64–70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-vzaimodeystviya-grazhdan-i-institutov-gosudarstvennoy-vlasti-teoreticheskie-aspekty-trenda-i-perspektivy> (дата обращения: 25.01.2026).
5. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-printsipa-klientotsentrichnosti-v-gosudarstvennom-upravlenii-povestka-vnedreniya> (дата обращения: 25.01.2026).
6. Морозова С.С. Цифровой диалог: роль социальных медиа и цифровых платформ в коммуникации между государством и гражданином // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 1. С. 9–30. DOI:10.18334/ce.19.1.122329
7. Оржаховская И.Ю. Цифровое государство и общество: новые формы их взаимодействия // Юридическая наука и практика: современные проблемы и тенденции. 2025. С. 194–196. URL: https://www.tmei.ru/images/sampledata/nauka/Konferenc/sbornik_xxvi_konfer_1_2025.pdf#page=194 (дата обращения: 25.01.2026).
8. Погодина И.В. Формы взаимодействия общества и государства: новая эволюционная волна // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2025. № 2 (70). С. 52–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-vzaimodeystviya-obschestva-i-gosudarstva-novaya-evolyutsionnaya-volna> (дата обращения: 19.01.2026).
9. Рзун И.Г., Гаража Н.А. Цифровая трансформация государства: от матрицы электронной торговли к цифровой платформе государства // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 644–647. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstva-ot-matritsy-elektronnoy-torgovli-k-tsifrovoy-platforme-gosudarstva> (дата обращения: 25.01.2026).
10. Троян Н.А. Эффективные облачные услуги как ключевой аспект стратегического развития и интеграции информационных систем в государственные цифровые платформы // Мониторинг правоприменения. 2025. № 2 (55). С. 31–39. DOI:10.24412/2226-0692-2025-2-00-03
11. Храмова И.Ю., Гриневич Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления: новые возможности для взаимодействия общества и государства // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 131–143. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-novye-vozmozhnosti-dlya-vzaimodeystviya-obschestva-i-gosudarstva> (дата обращения: 25.01.2026).

12. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Готовность граждан к цифровому взаимодействию с государственными органами и учреждениями // *Власть*. 2025. Т. 33, № 3. С. 181–192. DOI:10.24412/2071-5358-2025-3-181-192
13. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Оценка гражданами эффектов и рисков их цифрового взаимодействия с государством: динамика 2022–2025 гг. // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2025. № 4. С. 7–33. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33
14. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 2. С. 33–73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vzaimodeystviya-grazhdan-i-gosudarstva-otsenka-grazhdanami-effektov-riskov-i-perspektiv> (дата обращения: 25.01.2026).
15. Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровое взаимодействие граждан и государства: оценка результативности с позиции гражданина // *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. 2024. № 1. С. 82–97. DOI:10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97
16. Cheung M.Y., Lu J., Wang Q. The Path to WeChat: How Tencent’s Culture Drives Innovation in the Digital Age // *Business Horizons*. 2018. Vol. 61, no. 3. P. 365–375. DOI:10.1177/1742766520923008
17. Clifton J., Fuentes D.D., García G.L. ICT-enabled co-production of public services: Barriers and enablers. A systematic review // *Information Polity*. 2020. Vol. 25, no. 1. P. 25–48. DOI:10.3233/IP-190122
18. Davies D. *Lying for Money: How Legendary Frauds Reveal the Workings of the World*. New York: Scribner, 2018.
19. Deloitte. Government trends, «AI-augmented government». 2020. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/government-trends/2020/ai-augmented-government.html> (дата обращения: 25.01.2026).
20. Han J., Cho O. Platform business Eco-model evolution: case study on KakaoTalk in Korea // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2015. Vol. 1. Art. no. 6. DOI:10.1186/s40852-015-0006-8
21. Hasan Tinmaz, Lee J.H. General and instructional perceptions of South Korean messenger: ‘KakaoTalk’ // *International Journal of Learning and Change*. 2020. Vol. 12, no. 2. P. 143–168. DOI:10.1504/IJLC.2020.106715
22. Karuri-Sebina G., Maciko L. The Role of GovTech Incubators in Augmenting Public Sector Capabilities // *Digitalisation and Public Policy in Africa. Studies in National Governance and Emerging Technologies* / Ed. by G. Onyango, G. Karuri-Sebina. Cham: Palgrave Macmillan, 2024. DOI:10.1007/978-3-031-75079-3_4

23. Ma L., Christensen T., Zheng Y. Government technological capacity and public–private partnerships regarding digital service delivery: evidence from Chinese cities // *International Review of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 89, no. 1. P. 95–111. DOI:10.1177/00208523211018849
24. Park J., Kim S. Why do users perceive digital platforms as indispensable to their lives?: A study on KakaoTalk in Korea // *Telecommunications Policy*. 2024. Vol. 48, Issue 10. DOI:10.1016/j.telpol.2024.102863
25. Perdana A., Mokhtar I.A. Digital transformation in government: Lessons from GovTech Singapore // *Journal of Information Technology Teaching Cases*. 2025. DOI:10.1177/20438869251362871
26. Putu Yudi S., Ni Made Wulandari K. Exploring the role of perceived enjoyment integration in the unified theory of acceptance and use of technology: a descriptive study // *RJOAS*. 2023. No. 8. DOI:10.18551/rjoas.2023-08.08
27. Shao C., Guan X., Sun J., Cole M., Liu G. Social media interactions between government and the public: A Chinese case study of government WeChat official accounts on information related to COVID-19 // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 955376. DOI:10.3389/fpsyg.2022.955376
28. Shen B. Research on the connection and application of the administrative management system and the WeChat public platform // *Proc. SPIE 12332, International Conference on Intelligent Systems, Communications, and Computer Networks (ISCCN 2022)*. 2022. DOI:10.1117/12.2653237
29. Yoshida H. Digital-Empowered Online Public Services: Japan’s Experience during the COVID-19 Pandemic // *Empowering Online Public Service in Asia: The Digital Frontier* / Ed. by L. Chen and F. Kimura. Jakarta: ERIA, 2024. P. 57–80. URL: https://www.eria.org/uploads/03_Chapter-2-Japan%E2%80%99s-Experience-during-the-COVID-19-Pandemic.pdf (дата обращения: 25.01.2026).

REFERENCES

1. Barandova, T.L. (2025) ‘Digital transformation in BRICS+ countries: alliances and interstate coordination structures (a review of foreign experience)’, *Russia in the Global World*, 28(3), pp. 9–31. (In Russian). DOI:10.48612/RG/RGW.28.3.1
2. Dneprovskaya, N.V. (2018) ‘Digital transformation of interaction between public authorities and citizens’, *Public Administration. Electronic Bulletin*, (67), pp. 96–110. (In Russian). DOI:10.24411/2070-1381-2018-00018
3. Kalinin, A.M. (2023) ‘Applying the principle of client-centricity in public administration: the implementation agenda’, *Public Administration Issues*, (3), pp. 7–25. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-printsipa-klientotsentrichnosti-v-gosudarstvennom-upravlenii-povestka-vnedreniya> (accessed 25 January 2026).

4. Kasatkin, D.V., and Shakirova, D.F. (2023) 'Digital transformation of interaction between citizens and public authorities: theoretical aspects of the trend and prospects for its development', *Scientific Notes of Young Researchers*, 11(6), pp. 64–70. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-vzaimodeystviya-grazhdan-i-institutov-gosudarstvennoy-vlasti-teoreticheskie-aspekty-trenda-i-perspektivy> (accessed 25 January 2026).
5. Khamova, I.Yu., and Grinevich, Yu.A. (2022) Digital transformation of public administration: new opportunities for interaction between society and the state', *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences*, (4), pp. 131–143. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-novye-vozmozhnosti-dlya-vzaimodeystviya-obschestva-i-gosudarstva> (accessed 25 January 2026).
6. Morozova, S.S. (2025) 'Digital dialogue: the role of social media and digital platforms in communication between the state and the citizen', *Creative Economy*, 19(1), pp. 9–30. (In Russian). DOI:10.18334/ce.19.1.122329
7. Orzhakhovskaya, I.Yu. (2025) 'Digital state and society: new forms of interaction', in *Legal Science and Practice: Contemporary Problems and Trends*, pp. 194–196. (In Russian). Available at: https://www.tmei.ru/images/sampled_data/nauka/Konferenc/sbornik_xxvi_konfer_1_2025.pdf#page=194 (accessed 25 January 2026).
8. Pogodina, I.V. (2025) 'Forms of interaction between society and the state: a new evolutionary wave', *Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2(70), pp. 52–58. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-vzaimodeystviya-obschestva-i-gosudarstva-novaya-evolyutsionnaya-volna> (accessed 25 January 2026).
9. Rzun, I.G., and Garazha, N.A. (2024) 'Digital transformation of the state: from the e-commerce matrix to the digital platform state', *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 6(65), pp. 644–647. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstva-ot-matritsy-elektronnoy-torgovli-k-tsifrovoy-platforme-gosudarstva> (accessed 25 January 2026).
10. Troyan, N.A. (2025) 'Effective cloud services as a key aspect of strategic development and integration of information systems into government digital platforms', *Monitoring of Law Enforcement*, 2(55), pp. 31–39. (In Russian). DOI:10.24412/2226-0692-2025-2-00-03
11. Yuzhakov, V.N., and Starostina, A.N. (2024) 'Digital interaction between citizens and the state: performance assessment from the citizen's perspective', *Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration*, (1), pp. 82–97. (In Russian). DOI:10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97
12. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V., and Starostina, A.N. (2023) 'Digitalization of interaction between citizens and the state: citizens' assessment of effects, risks and prospects', *Public Administration Issues*, (2), pp. 33–73. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vzaimodeystviya-grazhdan-i-gosudarstva-otsenka-grazhdanami-effektov-riskov-i-perspektiv> (accessed 25 January 2026).

13. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V., and Starostina, A.N. (2025) 'Citizens' readiness for digital interaction with public authorities and institutions', *Vlast*, 33(3), pp. 181–192. (In Russian). DOI:10.24412/2071-5358-2025-3-181-192
14. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V., and Starostina, A.N. (2025) 'Citizens' assessment of the effects and risks of digital interaction with the state: dynamics 2022–2025', *Public Administration Issues*, (4), pp. 7–33. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33
15. Zvezdilina, K.F. (2025) 'Digital platforms for civic participation: how technologies transform the interaction between the state and society', *Bulletin of Economics and Law*, 107, pp. 48–52. (In Russian). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-dlya-grazhdanskogo-uchastiya-kak-tehnologii-menyayut-vzaimodeystvie-gosudarstva-i-obschestva> (accessed 25 January 2026).
16. Cheung, M.Y., Lu, J., and Wang, Q. (2018) 'The path to WeChat: How Tencent's culture drives innovation in the digital age', *Business Horizons*, 61(3), pp. 365–375. DOI:10.1177/1742766520923008
17. Clifton, J., Fuentes, D.D., and García, G.L. (2020) 'ICT-enabled co-production of public services: Barriers and enablers. A systematic review', *Information Polity*, 25(1), pp. 25–48. DOI:10.3233/IP-190122
18. Davies, D. (2018) *Lying for Money: How Legendary Frauds Reveal the Workings of the World*. New York: Scribner.
19. Deloitte (2020) *Government trends: AI-augmented government*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/government-trends/2020/ai-augmented-government.html> (accessed 25 January 2026).
20. Han, J., and Cho, O. (2015) 'Platform business eco-model evolution: case study on KakaoTalk in Korea', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, (1), art. 6. DOI:10.1186/s40852-015-0006-8
21. Hasan Tinmaz, and Lee, J. H. (2020) 'General and instructional perceptions of South Korean messenger "KakaoTalk"', *International Journal of Learning and Change*, 12(2), pp. 143–168. DOI:10.1504/IJLC.2020.106715
22. Karuri-Sebina, G., and Maciko, L. (2024) 'The role of GovTech incubators in augmenting public sector capabilities', in: Onyango, G. and Karuri-Sebina, G. (eds.) *Digitalisation and Public Policy in Africa*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI:10.1007/978-3-031-75079-3_4
23. Ma, L., Christensen, T., and Zheng, Y. (2021) 'Government technological capacity and public–private partnerships regarding digital service delivery: evidence from Chinese cities', *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), pp. 95–111. DOI:10.1177/00208523211018849
24. Park, J., and Kim, S. (2024) 'Why do users perceive digital platforms as indispensable to their lives? A study on KakaoTalk in Korea', *Telecommunications Policy*, 48(10). DOI:10.1016/j.telpol.2024.102863

25. Perdana, A. and Mokhtar, I.A. (2025) 'Digital transformation in government: lessons from GovTech Singapore', *Journal of Information Technology Teaching Cases*. DOI:10.1177/20438869251362871
26. Putu Yudi, S., and Wulandari, N.M. (2023) 'Exploring the role of perceived enjoyment integration in the unified theory of acceptance and use of technology: a descriptive study', *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, (8). DOI:10.18551/rjoas.2023-08.08
27. Shao, C., Guan, X., Sun, J., Cole, M., and Liu, G. (2022) 'Social media interactions between government and the public: A Chinese case study of government WeChat official accounts on information related to COVID-19', *Frontiers in Psychology*, 13, Art. 955376. DOI:10.3389/fpsyg.2022.955376
28. Shen, B. (2022) 'Research on the connection and application of the administrative management system and the WeChat public platform', *Proceedings of SPIE*, 12332. DOI:10.1117/12.2653237
29. Yoshida, H. (2024) 'Digital-empowered online public services: Japan's experience during the COVID-19 pandemic', in: Chen, L. and Kimura, F. (eds.) *Empowering Online Public Service in Asia: The Digital Frontier*. Jakarta: ERIA, pp. 57–80. Available at: https://www.eria.org/uploads/03_Chapter-2-Japan%E2%80%99s-Experience-during-the-COVID-19-Pandemic.pdf (accessed 25 January 2026).

Статья поступила в редакцию 27.12.2025;
одобрена после рецензирования 16.01.2026;
принята к публикации 11.03.2026.