

# ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ АРХИТЕКТУРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ: МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕФОРМ (НА МАТЕРИАЛАХ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И СИНГАПУРЕ)

## Аннотация

Статья посвящена сравнительному анализу социальной архитектуры цифровизации в Российской Федерации и Сингапуре как фактору повышения эффективности государственных реформ. Исследование раскрывает эволюцию моделей взаимодействия государства и общества — от односторонней коммуникации к сотворчеству (co-creation). На основе методов кейс-стади и сравнительного анализа выявлены ключевые особенности и факторы успеха цифровой трансформации в двух странах. Автор приходит к выводу, что сингапурская модель характеризуется целостной стратегией, человеко-ориентированным подходом и развитыми механизмами инклюзивного участия, тогда как российская находится в стадии формирования, сочетая централизацию с региональной спецификой, но сталкивается с ведомственной разобщенностью и недостаточной вовлеченностью граждан.

**Ключевые слова:** цифровизация, социальная архитектура цифровизации, Россия, Сингапур, взаимодействие государства и общества, эффективность государственных реформ.

## Автор

### Галзанова Алтана Буянчаевна

Студентка факультета политологии  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
(Москва, Россия)



**А**ктуальность представленной темы обусловлена глобальной тенденцией к стремительной цифровой трансформации, в условиях которой эффективная социальная архитектура взаимодействия государства и общества становится ключевым фактором эффективности реформ. Активный рост использования новых информационных технологий и ресурсов сопровождается изменением роли государства как ключевого политического института и, соответственно, главного публичного актора в информационном поле. Это обуславливает трансформацию взаимодействия госу-

дарства и общества в условиях большей интеграции цифровых технологий в модели государственного управления. Сравнительный анализ кейсов Сингапура как одного из признанных лидеров в сфере применения цифровых технологий и проведения цифровых реформ и России, обладающей уникальными характеристиками федеративного устройства и масштабной территорией, позволяет выявить как общие закономерности, так и национальные специфические факторы успеха. Изучение сингапурского опыта представляет особый интерес для России в контексте поиска высокоэффективных

и устойчивых механизмов адаптации передовых практик с учетом отечественных политико-административных и социокультурных особенностей. Для этого необходимо проанализировать модели взаимодействия государства и общества в процессе осуществления политики цифровизации в Сингапуре и России, выявить факторы эффективности политики цифровизации в данных государствах, а также провести сравнительный анализ двух моделей по ключевым параметрам.

В данной статье социальная архитектура цифровизации подразумевает под собой целенаправленное проектирование и изменение моделей и механизмов взаимодействия государства и общества в цифровой среде с целью повышения уровня цифровой грамотности населения, устойчивости и эффективности государственных реформ в сфере цифровизации, а также выстраивания конструктивного многоуровневого и двустороннего диалога.

**Проблема исследования** заключается в существующем противоречии между устанавливаемыми целями цифровой трансформации, такими как повышение эффективности государственного управления и качества предоставления публичных услуг, и недостаточном функционировании механизмов вовлечения граждан в этот процесс в различных социальных контекстах. Несмотря на формальное наличие инструментов общественного участия в политике цифровизации, их реальная эффективность и способность обеспечивать сотворчество (co-creation) [6] между государством и обществом остаются дискуссионными [8].

**Гипотеза:** Эффективность цифровой трансформации во многом обусловлена построением устойчивых моделей взаимодействия государства и общества в рамках социальной архитектуры. Помимо этого, успешная интеграция цифровых решений требует их адаптации к национальному контексту, вклю-

чая политико-административные традиции, социокультурные особенности и масштабы территории, что объясняет различия в результативности реформ в Сингапуре и России.

**Методологическую** основу исследования составляют сравнительный анализ и метод кейс-стади, применяемые к изучению моделей социальной архитектуры цифровизации в Сингапуре и России. Сравнительный анализ и кейс-стади направлены на выявление особенностей цифровой трансформации, проведения цифровых реформ и механизмов, сопровождавших изменение моделей взаимодействия государства и общества в Сингапуре и России с целью поиска потенциально адаптируемых практик Сингапура для России и понимания тонкостей цифровой политики в России. Эмпирическую базу составляют официальные стратегические документы (программа «Smart Nation» [3] и национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [4]), данные официальных порталов (gosuslugi.ru, smartnation.gov.sg), а также научные публикации и аналитические отчеты.

### Особенности социальной архитектуры цифровизации в Сингапуре

Эволюция цифровой трансформации в Сингапуре представляет собой последовательный переход от частичной компьютеризации некоторых сфер общества к тотальной цифровизации общества. В данном процессе можно выделить несколько ключевых этапов.

Первый этап (1980–1990-е гг.) характеризовался односторонней моделью взаимодействия государства и общества, в рамках которой государство было единственным поставщиком технологических решений, а граждане — пассивными получателями услуг.

Второй этап (2000–2010-е гг.) ознаменовался переходом к двусторонней мо-

дели, благодаря которой ориентация на предоставление государственных услуг в онлайн-формате (e-Government) через единые платформы повысила удобство для граждан.

Современный этап, точкой отсчета которого стало провозглашение стратегического курса «Умная нация» в 2014 году, характеризуется утверждением человеко-ориентированного подхода (human-centric) [2] и принципа сотворчества (co-creation) с бизнесом и гражданами, а также смещением акцента на использование данных и технологий искусственного интеллекта. Новая модель взаимодействия в рамках парадигмы «Правительство как платформа» (Government as a Platform) направлена на решение комплексных общественных проблем и проактивное предоставление услуг, ориентированных на ключевые жизненные ситуации человека.

Институциональная архитектура политики цифровизации Сингапура основана на принципах общегосударственного подхода (Whole of Government) [6] и высокого уровня межведомственного сотрудничества. Ключевую роль играют Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO — Отдел программы «Умная нация» и цифрового правительства, отвечающий за стратегию) и GovTech, обеспечивающий инфраструктуру. Особого внимания заслуживает система инструментов общественного участия (например, программа ForwardSG), которая обеспечивает постоянный диалог и позволяет гражданам вносить вклад в цифровую повестку [1].

Эмпирические данные подтверждают тесный диалог государства и общества в вопросах цифровизации, выражающийся в высоком уровне удовлетворенности граждан. Показателем функционирующий сервис ServiceSG, нацеленный на граждан с низкой цифровой грамотностью. Уровень удовлетворенности в этих центрах стабильно превышает 90%, что является высоко-

эффективным примером взаимодействия общества и государства [9].

Успех сингапурской модели цифровизации обусловлен комплексом взаимосвязанных факторов. Сильное стратегическое лидерство обеспечивает приоритетность цифровой трансформации на высшем политическом уровне, а общегосударственный подход позволяет преодолевать ведомственные барьеры. Принцип «ориентации на человека» (Human-Centered Design) реализуется через глубокое перепроектирование административных процессов вместо их простой оцифровки.

Однако реализация модели сталкивается и с определенными вызовами. Одним из них становится всеобщая технологизация общественного сознания, являющаяся закономерным следствием акцентирования внимания на развитии технических наук. Показательным становится быстрое снижение интереса молодежи к изучению социально-гуманитарных наук. Помимо этого, по мнению некоторых исследователей, одним из ключевых недостатков политики цифровизации в Сингапуре является то, что вся программа осуществляется без учета культурного и социального контекста государства в условиях культурно-пространственного вакуума, что повышает системные риски [2].

Опыт Сингапура демонстрирует, что эффективная цифровая трансформация требует не только технологических решений, но и целостной социальной архитектуры, основанной на принципах соучаствующего управления.

### **Особенности социальной архитектуры цифровизации в России**

Периодизация процесса цифровизации в современной России остается дискуссионным вопросом. Тем не менее можно выделить условные основные этапы, отражающие изменение под-

ходов во взаимодействии государства и общества в цифровой среде.

Период 1990-х — начала 2000-х гг. характеризовался становлением нормативно-правовой базы и созданием основ информатизации. Модель взаимодействия носила односторонний и технократический характер [8]: государство было единственным катализатором процесса, а общество — объектом преобразований.

Второй этап (2010-е гг.) ознаменовался переходом к системной цифровизации. Такие ключевые события данного периода, как принятие государственной программы «Информационное общество» (2011) и запуск национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» (2017) способствовали началу формирования более открытой модели взаимодействия государства и общества. Выдвинутая концепция «Государство как платформа» предполагала создание условий для более активного участия граждан и бизнеса.

Современный этап (с 2018–2019 г.) характеризуется углублением цифровизации и становлением многоуровневой модели взаимодействия, сочетающей централизованное управление с попытками создания механизмов обратной связи.

Институциональная архитектура характеризуется доминирующей ролью государственных структур. Ключевую координирующую роль выполняет Правительство РФ и профильное министерство — Минцифры. Особого внимания заслуживает развитие платформенных решений, среди которых важное место занимает платформа «ГосТех», утвержденная как единое пространство для оказания государственных услуг.

Ключевым государственным проектом в сфере цифровизации сейчас является национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [4]. Примечательно, что

он был разработан в ходе сотворчества более 50 федеральных органов власти и 600 экспертов, что может выступить залогом эффективности реформ.

Несмотря на то, что 99,02% массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг на данный момент оказываются в электронной форме, результаты механизмов взаимодействия носят противоречивый характер. Данные Счетной палаты РФ свидетельствуют о технологической разобщенности государственных систем. НИУ ВШЭ приводит показательные данные по федеральным краудсорсинговым платформам: статус «реализовано» получили лишь 14,3% предложений, что демонстрирует их пока что низкую эффективность [8]. ФОМ фиксирует низкий уровень вовлеченности граждан — только 5,2% регулярно участвуют в онлайн-обсуждениях.

Развитие социальной архитектуры сталкивается с системными вызовами: сохраняется ведомственная разобщенность. Осложняющим фактором становится недостаточная развитость культуры сотворчества — краудсорсинг и другие механизмы пока остаются на стадии формирования.

Несмотря на это, наблюдается и ряд успешных показателей, например, практически полный переход на онлайн-сервисы. Значительная государственная поддержка идет на развитие кадрового потенциала, а ведущие компании (Яндекс, Сбербанк) активно участвуют в образовательных программах [5].

Таким образом, модель вовлечения в России находится в стадии формирования. Сохраняется разрыв между технологическими возможностями и зрелостью социальных механизмов взаимодействия. Для повышения эффективности требуется преодоление ведомственных барьеров, развитие культуры сотворчества и создание устойчивых механизмов обратной связи.

### **Сравнительный анализ моделей вовлечения в социальной архитектуре цифровизации России и Сингапура**

Проведение сравнительного анализа позволяет выявить как общие тенденции, так и национальные особенности в эволюции моделей взаимодействия государства и общества в процессе цифровизации. Оба государства прошли схожие этапы цифровой трансформации — от первоначальной автоматизации и создания ИТ-инфраструктуры к построению целостной цифровой экосистемы. Однако хронология, темпы и подходы к проведению преобразований существенно отличаются, что во многом обусловлено объективными факторами, включая масштабы стран, исторический контекст, социально-экономические условия и политическую культуру государств.

Сингапур начал системную цифровизацию на десятилетие раньше России — этап национальной компьютеризации был запущен в 1980-х годах, тогда как Россия приступила к аналогичным процессам лишь в 1990-х. Это временное преимущество, а также компактность государства и высокая централизация управления позволили Сингапуру осуществить более быструю и системную подготовку цифровой трансформации. В свою очередь, Россия столкнулась с необходимостью одновременного решения задач цифровизации в условиях масштабной территории, разнообразия регионов и сложной системы государственного устройства.

Ключевое различие наблюдается в подходах к реализации цифровой трансформации. В Сингапуре преобразования носят целостный характер и реализуются в рамках единой стратегии «Умная нация». В России, несмотря на наличие национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», сохраняется определенная фрагментарность, что проявляется в параллельном существо-

вании федеральных и некоторых региональных цифровых платформ. Эта особенность может рассматриваться не только как вызов, но и как адаптация к федеративному устройству и масштабам страны.

Различие в подходах к реализации цифровой трансформации также обуславливается различной эволюцией методологических подходов. В Сингапуре наблюдался последовательный переход от концепции электронного правительства (e-Government), направленной на переход предоставления государственных услуг в цифровой формат, к модели цифрового правительства (digital government), характеризующейся уже более глубокими изменениями, в том числе управленческими и нормативными. Плавный переход позволил обеспечить реализацию многоуровневой цифровизации и внедрение устойчивых способов взаимодействия граждан с государством.

Институциональная архитектура цифровизации в двух странах демонстрирует различные подходы к организации управления. В Сингапуре создана специализированная система институтов с четким распределением функций: SNDGO отвечает за стратегическое планирование, GovTech — за техническую реализацию, CSA — за кибербезопасность. В России координацию осуществляют Правительство РФ и Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, что отражает адаптацию модели к национальным административным традициям.

Механизмы общественного участия также имеют свои особенности. Сингапур делает акцент на создании постоянно действующих платформ для сотворчества (co-creation), таких как «Smart Nation Co-Creating with Our People». В России преобладают формы взаимодействия через порталы обратной связи и краудсорсинговые платформы, которые демонстрируют потенциал

для развития, но требуют дальнейшего совершенствования.

Особого внимания заслуживает различие в подходах к обеспечению инклюзивности цифровой трансформации. Сингапур реализует целенаправленные программы цифровой инклюзивности, охватывающие значительную часть населения. В России аналогичные инициативы, в особенности связанные с повышением цифровой грамотности среди пожилого населения, носят более локальный характер, что объясняется необходимостью учета региональной специфики и разнообразия потребностей населения.

Проведенный анализ позволяет идентифицировать системные факторы, обуславливающие различия в моделях вовлечения. Одним из таких факторов являются особенности культуры управления: в Сингапуре сформирована культура эксперимента, тогда как в России преобладает более осторожный подход к инновациям, что может быть связано с необходимостью минимизации рисков в условиях большей сложности управленческой архитектуры.

Организационные факторы: принцип *Whole of Government* в Сингапуре обеспечивает интегрированность решений на межведомственном уровне. В России сохраняется определенная ведомственная разобщенность, что является вызовом, но одновременно отражает сложность управления цифровой трансформацией в масштабах страны.

Перспективными направлениями для адаптации положительного опыта Сингапура в российских условиях могут стать: развитие постоянно действующих платформ для сотворчества с бизнесом и гражданами, создание специализированных центров компе-

тенций по цифровой трансформации, а также разработка и поддержание государственных программ и инициатив цифровой инклюзии для уязвимых групп населения.

Однако прямое копирование сингапурской модели невозможно в силу значительных различий в масштабах стран, специфике территориально-государственного устройства и системе управления. Успешная адаптация требует учета российской специфики и поиска баланса между эффективностью решений и их социальной приемлемостью.

### **Заключение**

В ходе сравнительного анализа были выявлены как общие закономерности в эволюции моделей вовлечения в Сингапуре и России, так и существенные различия в подходах к построению социальной архитектуры цифровизации. Сингапур демонстрирует зрелую модель, характеризующуюся целостностью стратегии и развитыми механизмами сотворчества. Российская модель находится в стадии активного формирования и характеризуется поиском баланса между централизацией и учетом региональной специфики.

Ключевым выводом является необходимость для России движения в направлении большей интеграции цифровых решений и развития устойчивых механизмов взаимодействия с обществом с учетом национальных особенностей и масштабов страны. Важно сохранить поступательное развитие цифровой трансформации, обеспечивая сбалансированность между технологической эффективностью, социальной инклюзивностью и безопасностью.

### Литература

1. *Володина Н.А.* Основные аспекты цифровизации государственного управления в Российской Федерации: монография. «Устойчивое развитие на мезо- и микроуровне в условиях цифровой трансформации и деглобализации экономики» / Н.А. Володина, И.А. Мурзина, В.Н. Ретинская. — Пенза, 2021 — С. 76–86.
2. *Сморгунов Л.В.* Три стратегии политики цифровизации: государственное управление и трансформационный потенциал цифровых технологий // Мозаичное поле мировой и российской публичной политики. Политическая наука: Ежегодник 2020–2021. — Томск: Российская Ассоциация политической науки; Томский государственный университет, 2021 — С. 9–33.
3. Smart Nation Singapore. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pmo.gov.sg/Newsroom> (дата обращения: 28.11.2025).
4. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnyi-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 20.11.2025).
5. *Андреев В.Д., Абрамов В.И.* Анализ методики оценки цифровой трансформации государственного управления в Сингапуре в контексте использования в регионах России // Информатизация в цифровой экономике. — 2022 — Т. 3. — № 3 — С. 111–124.
6. *Василенко И.А.* «Умный город» в цифровом обществе 5.0: социально-политические и гуманитарные риски цифровизации общественного пространства // Власть. — 2019 — Т. 27. — № 5 — С. 67–73.
7. *Ильичева М.В.* Трансформация взаимодействия государства и гражданского общества в цифровой реальности / М.В. Ильичева // Известия ТулГУ. — Гуманитарные науки. — 2020. — № 4 — С. 28–37.
8. *Рудник П.Б.* Цифровая трансформация: ожидания и реальность: Доклад НИУ ВШЭ. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 219 с.
9. SPOR report. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://isomer-user-content.by.gov.sg/10/17d7c7f8-bd61-460e-89d0-fded520b579f/spor-2024.pdf> (дата обращения: 10.11.2025).