Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 57–67
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(2):57–67
Проблемы управления

Научная статья
УДК 351
EDN OSVDHI

Вовлечение граждан в проектирование государственных сервисов в Сингапуре

Елена Александровна Путинцева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, putintseva-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0008-8194-1756

Аннотация

Введение. В настоящее время во всем мире происходит глобальная цифровая трансформация государственного управления. В России этот процесс стартовал в 2021 г. в рамках Стратегического направления цифровой трансформации государственного управления. Дальнейшее развитие он получил через реализацию Федерального проекта «Государство для людей», целью которого является масштабный переход к модели клиентоцентричного государства, ориентированного на интересы и потребности человека. В этих условиях особую актуальность приобретает изучение успешных практик мировых лидеров в данной области.

Цель. Анализ опыта Сингапура в сфере вовлечения граждан в проектирование государственных цифровых сервисов – одного из ключевых трендов в государственном управлении будущего. Правительство Сингапура определяет совместное проектирование как основополагающий элемент в создании «умной нации» (Smart Nation 2.0), где цифровые решения разрабатываются не просто для граждан, а совместно с ними.

Материалы и методы. Методология исследования базируется на анализе официальных документов и интернет-ресурсов правительства Сингапура, научных публикаций, журнальных статей, отчётов и докладов международных организаций, находящихся в открытом доступе.

Результаты. В статье исследуется эволюция подходов к вовлечению граждан: от общественных консультаций до создания специализированных рабочих групп, формирования сообществ активных волонтёров и учреждения Офиса государственного партнерства. Детально рассматриваются такие инициативы, как Амбассадоры «Умной нации», Tech Kaki, STACK, программа OGP Open Jio, а также применение цифровой платформы SCOPE для сбора обратной связи. Вовлечение граждан через рабочие группы, консультационные панели и волонтерские сообщества улучшило качество государственных услуг благодаря учету реальных потребностей пользователей на всех этапах разработки. Наблюдаемый переход от парадигмы «государство *для* людей» к парадигме «государство *с* людьми» не только повысил эффективность сервисов, но и укрепил общественное доверие и чувство сопричастности.

Выводы. Результаты исследования предоставляют понимание эволюции этапов гражданского участия, используемых механизмов и платформ, и могут быть использованы при разработке и адаптации стратегий вовлечения граждан в процессы цифровой трансформации государственного управления в других странах.

Ключевые слова: государственное управление, государственные услуги, вовлечение граждан, ориентированный на человека дизайн, клиентоцентричность, обратная связь, Сингапур, совместное проектирование, со-производство, со-творчество, человекоцентричность, электронное правительство

Для цитирования: Путинцева Е. А. Вовлечение граждан в проектирование государственных сервисов в Сингапуре // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 57–67. EDN OSVDHI

© Путинцева Е. А., 2025

Problems of Management

Original article

Citizen engagement in the design of public services in Singapore

Elena A. Putintseva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, putintseva-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0008-8194-1756

Abstract

Introduction. The global digital transformation of public administration is currently underway worldwide. In Russia, this process was launched in 2021 within the framework of the Strategic Direction for Digital Transformation of Public Administration. Further development continued through the implementation of the Federal Project "State for People," aimed at a large-scale transition to a customer-centric state model focused on citizens' interests and needs. In these circumstances, studying successful practices of world leaders in this field becomes particularly relevant.

Purpose. The purpose of this study is to analyze Singapore's experience in citizen engagement in the design of digital public services - one of the key trends in future public administration. The Singapore government defines co-design as a fundamental element in creating a Smart Nation 2.0, where digital solutions are developed not just for citizens but together with them.

Materials and methods. The research methodology is based on the analysis of publicly available official documents and internet resources of the Singapore government, scientific publications, journal articles, reports, and documents from international organizations.

Results. The article examines the evolution of approaches to citizen engagement: from public consultations to the establishment of specialized panels, formation of active volunteer communities, and the creation of Singapore Government Partnerships Office (SGPO). The study provides detailed analysis of initiatives such as Smart Nation Ambassadors, Tech Kaki, STACK, the OGP Open Jio program, and the implementation of the SCOPE digital platform for feedback collection. Citizen engagement through working groups, consultation panels, and volunteer communities has improved the quality of government services by addressing actual user needs at all development stages. The observed transition from the "government *for* people" paradigm to the "government *with* people" paradigm has not only enhanced service efficiency but also strengthened public trust and citizens' sense of ownership.

Conclusion. The research results provide insights into the evolution of citizen participation stages, mechanisms, and platforms used, and can be utilized in developing and adapting strategies for citizen engagement in digital transformation of public administration in other countries.

Keywords: public administration, public services, citizen engagement, human-centered design, client-centricity, feedback, Singapore, co-design, co-production, co-creation, human-centricity, e-government

For citation: Putintseva E. A. Citizen engagement in the design of public services in Singapore. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):57–67. (In Russ.). EDN OSVDHI

Введение

В настоящее время в Российской Федерации реализуется Федеральный проект «Государство для людей» по масштабной трансформации исполнения государственных функций и предоставления услуг к 2030 году. Проект является частью инициатив по социально-экономическому развитию России и начал свою реализацию на федеральном и региональном уровнях в 2022 году[1].

Задачи проекта направлены на комплексное улучшение взаимодействия между государством и гражданами и включают в себя модернизацию подходов к предоставлению государственных услуг с целью сделать взаимодействие человека и государства максимально бесшовным и удобным при получении необходимых сервисов и услуг в самых разных жизненных ситуациях [1].

[1] Государство для людей [Электронный ресурс]. URL: https://xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/ (дата обращения: 10.02.2025).

Данный подход соответствует мировым тенденциям формирования государства нового типа, где в центре внимания находится человек с его потребностями и интересами. В основе Федерального проекта лежат ценности и принципы клиентоцентричной трансформации. Они сформулированы в Декларации ценностей клиентоцентричного государства, которая включает в себя, среди прочих, равный доступ, взаимное доверие и безопасность, открытость и прозрачность, постоянное повышение качества и проактивность, эффективность и удобство. Важным аспектом воплощения всех перечисленных ценностей является построение диалога между государством и гражданами через создание механизмов обратной связи и постоянное информирование о доступных возможностях и процессах.

Однако в настоящее время ряд стран (например, Эстония, Южная Корея, Сингапур, Дания и др.) идет дальше простого сбора обратной связи, внедряя более партисипативные модели, предполагающие не просто учёт мнений пользователей, но их прямое вовлечение в поиск решений и создание сервисов (*co-production* и *co-creation).* Этому способствуют современные технологии, позволяя организовать этот процесс прозрачно и эффективно и привлечь максимальное количество заинтересованных граждан.

Согласно докладу Организации экономического сотрудничества и развития «Глобальные тенденции в области государственных инноваций 2024» одним из пяти основных трендов развития государственных услуг является гражданское участие и сотрудничество[1]. Этот подход предполагает совместное создание услуг и ценности, при котором граждане активно участвуют в разработке решений для своих потребностей. Такая модель взаимодействия улучшает качество государственных услуг и укрепляет доверие к государственным институтам.

Для успешного внедрения подобных инициатив особенно ценным является изучение передового международного опыта. Такой анализ позволяет выявить эффективные подходы к организации процесса, методологические и технологические решения, которые могут быть адаптированы и применены в российских условиях.

В данной статье анализируется опыт Сингапура – мирового лидера в области предоставления государственных услуг, известного своими инновациями и стремлением к постоянному совершенствованию. Согласно индексу развития электронного правительства ООН, Сингапур стабильно входит в тройку ведущих стран мира, заняв первое место в 2018 и 2022 годах[2]. По индексу развития информационно-коммуникационных технологий страна является одним из лидеров в мировом рейтинге[3].

Сингапур активно и эффективно использует потенциал своих граждан для совместного создания клиентоцентричных государственных услуг и сервисов. Этот подход приносит существенные преимущества как гражданам, так и государству и заслуживает подробного изучения.

Материалы и методы

Методологическая основа данного исследования включает комплексный анализ разнообразных источников информации. В первую очередь, использованы официальные документы и сайты государственных структур Республики Сингапур. Кроме того, исследование опирается на доклады международных организаций, которые предоставляют данные о международных рейтингах и стандартах, служат основой для выявления тенденций и инноваций в области государственного управления и способствуют пониманию глобального контекста и позиции Сингапура в мировой практике. Научные публикации и журнальные статьи также стали важными источниками, обеспечивающими более глубокое понимание концептуальных и теоретических аспектов темы.

---

[1] OECD. Global Trends in Government Innovation 2024. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2024. 2513b7fb. URL: https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en

[2] Singapore E-Government Development Index Profile [Электронный ресурс] // United Nations E-Government Knowledge Base. 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/154-Singapore/dataYear/2024 (дата обращения 10.02.2025).

[3] Measuring digital development: The ICT Development Index 2024 / International Telecommunication Union. - Geneva: ITU Publications, 2024. - 120 с.

Результаты и обсуждение

Основные подходы к вовлечению граждан

В современной теории публичного управления существует два ключевых подхода к вовлечению граждан и стейкхолдеров в процессы управления: со-производство (*co-production*) и со-творчество (*co-creation*) [2–6].

Термин «со-производство», впервые введённый Элинор Остром еще в 1970-е годы, трактуется по-разному, но его ключевая особенность – лидирующая роль государства. Со-производство предполагает линейный процесс, основанный на производственно-ориентированных концепциях, в котором основной целью является создание или повышение эффективности сервисов за счёт вклада граждан [2; 5]. Со-творчество, напротив, строится на интерактивных и динамичных отношениях: ценность создаётся совместно в точке взаимодействия, а в процесс на всех этапах (от разработки стратегии до разработки и внедрения конкретных идей) вовлекаются конечные пользователи, представители бизнеса, НКО, эксперты и другие заинтересованные стороны, что способствует более горизонтальному сотрудничеству и созданию инноваций. [3–6].

Дискуссия о со-производстве и со-творчестве актуализировала обсуждение ролей как граждан, так и государства и их взаимоотношений в этом процессе. При переходе от одной парадигмы к другой граждане из «клиентов» и «заказчиков» становятся равноправными соавторами решений и создателями ценности, а государство меняет роль контролёра на роль фасилитатора [4; 5].

Несмотря на то, что со-производство сохраняет в себе асимметрию, обе концепции отражают тренд на переход от иерархического к более горизонтальным и инклюзивным формам взаимодействия. Ключевым условием такого сдвига становятся культура доверия, готовность делегировать часть контроля и цифровые платформы как инструменты коллаборации [2].

Приоритеты развития Сингапура

Один из приоритетов Сингапура в области развития и предоставления государственных услуг – стремление к активному вовлечению граждан в формирование будущего страны. Эта тенденция закреплена в инициативе Smart Nation 2.0 (*далее* – «Умная Нация») 2024 года, где в качестве одной из целей до 2030 года обозначено укрепление партнерских отношений государства с гражданами в формате со-творчества: «Мы будем предоставлять каналы для обратной связи и возможности для со-творчества, а также будем развивать сообщество, где каждый сможет участвовать в проектировании и создании цифровых решений для решения актуальных задач. <...> Такое сотрудничество укрепляет чувство причастности граждан и позволяет использовать их идеи для разработки творческих цифровых решений на благо общества».[1]

Цифровой план правительства Сингапура уделяет вовлечению граждан важное место в стратегии цифровой трансформации[2]. Правительство Сингапура рассматривает этот процесс как взаимовыгодное партнерство, в котором со-творчество с гражданами и бизнесом является необходимым условием для создания по-настоящему эффективных, инклюзивных, востребованных и заслуживающих доверия государственных цифровых услуг. Помимо намерения развивать существующие платформы для взаимодействия с гражданами, правительство создало Портал партнерства, куда граждане и организации могут проактивно обращаться со своими предложениями о сотрудничестве с государством.

Эволюция процесса

Сингапурские источники описывают процесс вовлечения граждан в диалог и совместное принятие решений в четырех модальностях, которые одновременно отражают этапы развития подхода и представляют собой различные формы взаимодействия государства с гражданами[3]:

---

[1] Smart Nation 2.0: A Thriving Digital Future for All: отчет / Ministry of Digital Development and Information. – Singapore: Smart Nation and Digital Government Office, 2024. – URL: https://file.go.gov.sg/smartnation2-report.pdf (дата обращения: 15.02.2024).

[2] Digital Government Blueprint: Singapore Government that is Digital to the Core, and Serves with Heart [Электронный ресурс]. – Singapore: Smart Nation and Digital Government Office, 2020. – 32 p. – URL: https://www.smartnation.gov.sg/files/publications/dgb-public-document_30dec20.pdf (дата обращения 10.02.2025).

[3] Leong, L. Developing Our Approach to Public Engagement [Электронный ресурс] / L. Leong // Civil Service College Singapore. – 2011. – URL: https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-10/developing-our-approach-to-public-engagement/ (дата обращения 10.02.2025).

1. Информирование (предоставление объективной информации общественности);
2. Консультирование (сбор обратной связи от общественности);
3. Построение консенсуса (принятие решений совместно с общественностью);
4. Со-творчество (партнерство с общественностью для совместных действий).

Начало систематическому двустороннему взаимодействию государства и граждан – консультированию – положило создание Подразделения обратной связи в 1985 году как «государственного механизма, позволяющего людям выражать свое мнение в отношении правительственной политики» [7]. Начиная с 1990-х годов стали активно внедряться консультации с гражданами с целью формирования долгосрочного видения развития страны. С 1991 по 2002 год было проведено три масштабных общественных обсуждения, в которых приняли участие более 25 тысяч человек. В 2006 году Подразделение обратной связи было реструктурировано и переименовано в REACH (*англ. "охват"*) и расширило свои функции от сбора общественного мнения до ведущего агентства по взаимодействию государства с гражданами, а в 2009 года стало официальной платформой электронного взаимодействия.

Мероприятия по вовлечению граждан, проводимые до 2010-х годов осуществлялись все ещё преимущественно сверху вниз, то есть политические и общественные лидеры взаимодействовали с гражданами в формате «вопрос-ответ», и при этом повестку для диалога формировало правительство.

Следующим логичным шагом стало привлечение граждан к формированию политики и совместному принятию решений. Таковым стал проект 2012–2013 гг. «Наш сингапурский разговор» (OSC), включавший более 600 дискуссий с участием около 50 000 граждан. Проект проходил в два этапа: обсуждения в малых группах и формирование политических рекомендаций; дискуссии модерировали госслужащие, министры выступали в роли слушателей.

После общенациональных инициатив по вовлечению граждан правительство и общественные организации продолжили развивать подобные проекты на более локальном уровне, например, в вопросах благоустройства районов.

В 2019 г. были созданы Альянсы действий (AfAs) – платформы для совместной работы граждан, частного сектора и государства над социальными вопросами. А с 2023 г. развивается практика вовлечения молодежи в обсуждение и выработку рекомендаций по государственной политике через Молодёжные панели.

Таким образом, за тридцать лет сформировалось полноценное двустороннее взаимодействие между государством и гражданами: постепенно произошёл переход от «индикативной» модели, в которой граждане и бизнес оценивают готовые решения, к партисипативной модели с активным вовлечением людей. Можно сказать, что ставшая уже традиционной парадигма «государство ***для*** людей» постепенно трансформируется в «государство ***с*** людьми», что соответствует мировым передовым тенденциям предоставления государственных услуг [8]. Этот сдвиг произошёл во многом как ответ на растущую активность со стороны самих граждан и опирается на существующие формы взаимодействия с общественностью.

В настоящее время сингапурцы не просто делятся мнением и идеями обо всех аспектах работы государственных сервисов через опросы и анкеты, но и активно участвуют в разработке политики, со-проектировании и тестировании цифровых продуктов ещё на этапе их разработки, что позволяет учитывать реальные потребности пользователей с самого начала и улучшать продукты прямо в процессе их создания. Кроме того, граждане принимают участие в коллективных сессиях социального проектирования, хакатонах и других подобных мероприятиях, способствующих совместному созданию ценности.

Программы вовлечения граждан

Для реализации целей по вовлечению граждан и организаций правительство реализовало ряд конкретных инициатив. Рассмотрим основные из них.

Программа Smart Nation Ambassadors, SNAs (далее – **Амбассадоры "Умной Нации")** объединяет волонтеров для сбора отзывов о цифровых услугах и продвижения государственных цифровых решений среди широкой публики. **Smart Nation Co-creating with Our People Everywhere, SNA CCG** (далее – **Гражданская группа со-творчества**) помогает амбассадорам

связываться с локальными сообществами и учитывать их мнение[1]. **Платформа SCOPE** позволяет государственным ведомствам получать обратную связь о своих продуктах от граждан на любых стадиях их разработки[2]. **Группа Tech Kaki** Государственного технологического агентства Сингапура GovTech привлекает граждан к тестированию новых цифровых продуктов и сервисов до их официального запуска для выявления недостатков и совершенствования государственных цифровых услуг на основе реального пользовательского опыта[3]. **Сообщество STACK** объединяет IT-профессионалов, которых также привлекают к решению задач государственного сектора и развитию цифровой инфраструктуры[4]. Для участников организуют различные мероприятия – конференции и хакатоны, которые одновременно служат платформой для обсуждения использования передовых технологий на благо жизни граждан и выполнения целей программы «Умная нация 2.0», и дают возможность для обмена опытом и налаживания профессиональных связей.

Масштабная долгосрочная инициатива ForwardSG (далее – **«Вперед Сингапур»)** запущена в 2022 г. и направлена не только на решение конкретных вызовов и проектирование государственных сервисов в партнёрстве с гражданами и бизнесом, но и на формирование единого видения, общих ценностей и комплексного плана развития страны. Главная цель этой программы – переосмыслить и обновить общественный договор с гражданами, чтобы точнее соответствовать современным ожиданиям и вызовам. Программа охватила 200 000 человек из различных социальных слоёв общества через разнообразные каналы взаимодействия: от традиционных городских собраний и общественных дискуссий до цифровых платформ обратной связи и фокус-групп. Результатом общественных консультаций стала выработанная совместно с гражданами стратегия, на которую в дальнейшем будет опираться правительство при разработке конкретных инициатив, программ, сервисов и услуг[5]. **SGPO (**далее – **Сингапурский офис государственного партнерства)** был создан в январе 2024 года для углубления сотрудничества между гражданами и правительством[6]. Это решение стало ответом на растущее стремление граждан участвовать в формировании политики и жизни общества.

Взаимодействие с гражданами

Для концептуализации и понимания различных уровней вовлечения и ролей граждан в этом процессе используем терминологию доклада аналитического Центра IBM по вопросам государственного управления «Вовлечение граждан в совместное проектирование государственных услуг: извлеченные уроки и лучшие практики» [9].

Авторы, следуя принципам дизайн-мышления, выделяют четыре вида ролей, в которых граждане могут привлекаться к совместной деятельности: исследователи, генераторы идей, разработчики и распространители.

В табл. 1 раскрывается, каким образом гражданин реализует свой вклад в каждой из ролей, а также приводятся примеры форматов, в которых граждане могут быть задействованы [9]. Некоторые форматы подразумевают возможность участия сразу в нескольких ролях.

---

[1] Smart Nation Ambassadors [Электронный ресурс] // Smart Nation Singapore. URL: https://www.smartnation.gov.sg/community/smart-nation-ambassadors/ (дата обращения: 15.02.2025).

[2] Smart Nation SCOPE [Электронный ресурс] // Smart Nation Singapore. URL: https://www.smartnation.gov.sg/community/scope/ (дата обращения: 15.02.2025).

[3] Tech Kaki Community [Электронный ресурс] // GovTech Singapore. URL: https://www.tech.gov.sg/our-communities/join-our-communities/tech-kaki/ (accessed: 15.02.2025).

[4] Stack Community [Электронный ресурс] // GovTech Singapore. URL: https://www.tech.gov.sg/our-communities/join-our-communities/stack-community/ (дата обращения: 15.02.2025).

[5] Building our shared future: Forward Singapore report [Электронный ресурс]. – Singapore : Ministry of Communications and Information, 2023. – 182 p. – URL: https://www.forwardsingapore.gov.sg/-/media/forwardsg/pagecontent/fsg-reports/full-reports/mci-fsg-final-report fa rgb web 20-oct-2023.pdf (дата обращения 10.02.2025).

[6] Singapore Government Partnerships Office [Электронный ресурс] // Government of Singapore. URL: https://www.sgpo.gov.sg/ (дата обращения: 15.02.2025).

Таблица 1 – **Роли, вклад и примеры форматов участия**

Table 1 – Roles, Contributions, and Examples of Participation Formats

Роль	Вклад	Примеры форматов
Исследователи	• Выявляют проблемы изнутри контекста и сообщают о них (т.е. они сами пользователи) • Помогают выявлять проблемы путем анализа общедоступных данных (т.е. они не пользователи, но могут собирать и обрабатывать информацию) • Помогают формулировать проблемы таким образом, чтобы они вели к практическим решениям	• мобильные приложения • электронные петиции • передвижные пункты обратной связи • формы обратной связи
Генераторы идей	• Предлагают идеи по улучшению существующих услуг или решению уже сформулированных проблем • Предлагают идеи и частичные решения для более масштабных проблем	• конкурсы и соревнования • веб-платформы для предложений • мозговые штурмы • рабочие группы
Разработчики	• Помогают воплощать инновационные идеи в реальные применимые решения • Участвуют в разработке прототипов для конкретных элементов более крупного решения	• онлайн-конкурсы и соревнования • мозговые штурмы • рабочие группы • доступ к базам данных с открытым исходным кодом
Распространители	• Содействуют внедрению, распространению и использованию новых услуг и решений среди других граждан • Продвигают инновации в сообществах и формируют положительное восприятие услуг среди других граждан	• специализированные сообщества • амбассадоры инициатив внутри сообществ

Активное вовлечение играет важную роль в создании эффективного диалога между государством и гражданами и приносит обеим сторонам ряд преимуществ. С одной стороны, это более глубокое понимание реальных проблем и потребностей граждан и бизнеса и, как следствие, разработка действительно актуальных программ и решений, что ведёт к повышению качества услуг и удовлетворенности пользователей. С другой стороны, привлечение граждан не только для тестирования, но и всех этапах создания цифрового продукта увеличивает шансы выпустить качественный и нужный продукт быстрее, сократив количество итераций доработок. Привлечение граждан разных возрастов и категорий способствует цифровой инклюзивности, при которой сервисы и услуги становятся доступными и удобными для всех, а разнообразный опыт и идеи участников стимулируют инновации. Таким образом формируется более проактивное и неравнодушное общество, заинтересованное в решении общественных проблем, повышается уровень доверия и принятия цифровых решений обществом.

Через Фонд начального финансирования и конкурсы инноваций правительство Сингапура поддерживает также и низовые инициативы сингапурцев по улучшению жизни сообществ.

Результатом одной из таких инициатив стал конструктор форм для правительственных веб-сайтов FormSG, который сейчас используют все государственные учреждения Сингапура[1].

Консультационные группы и панели

С 2017 года Институт политических исследований (IPS) совместно с государственными агентствами разрабатывает и внедряет методы взаимодействия, основанные на принципах конструктивного обсуждения, – панели и рабочие группы – для решения социально значимых вопросов (e.g. борьба с диабетом, переработка отходов, гармония между работой и личной жизнью). В отличие от прежних общественных консультаций, современные панели представляют собой более системную, длительную и разностороннюю форму гражданского участия и требуют высокого уровня вовлеченности со стороны участников [10].

Эксперты и граждане совместно обсуждают темы, изучают информационные материалы, проводят исследования между сессиями и разрабатывают подробные рекомендации, которые затем берут в работу соответствующие министерства. Так, Министерство окружающей среды поддержало все предложения группы по переработке отходов.

Участие в панелях дало гражданам лучшее понимание работы правительства и повысило их уверенность в значимости собственного вклада и возможностях для активного участия в жизни общества [10].

Со-проектирование через дизайн-мышление

Государственные агентства часто проводят масштабные опросы для сбора мнений граждан, однако этого может быть недостаточно для выявления поведенческих инсайтов. Опросы имеют ряд ограничений: зависят от самосознания участников, ограничивают вариативность ответов, не предоставляют возможность задать уточняющие вопросы, а респонденты не оказывают существенного влияния на результаты и принимаемые решения по теме опроса.

Именно поэтому глубинные методы, такие как этнографическое исследование, при котором исследователь наблюдает за человеком в естественной среде его жизни, могут быть не менее значимы, чем масштабные опросы. Иллюстрацией может послужить проект 2016–2017 гг. «Путь к... лучшей жизни через дизайн: проектирование для людей с инвалидностью»[2].

В своем подходе команда использовала дизайн-мышление и активно вовлекала людей с инвалидностью на каждом этапе работы. В основе лежат два ключевых принципа:

1. Понимание потребностей конечных пользователей критично для нахождения верных решений.

2. Решения становятся эффективнее, когда они разрабатываются совместно с заинтересованными сторонами.

Для понимания потребностей людей с инвалидностью команда наблюдала за 25 участниками методом погруженного этнографического исследования в течение дня. Это позволило выявить скрытые потребности и барьеры, незаметные при анализе данных или опросов. В результате было разработано более 30 идей, 4 из которых были реализованы. Полученные инсайты и решения были опубликованы в открытом доступе для использования другими организациями при работе с людьми с инвалидностью.

Амбассадоры «Умной нации»

Волонтерская программа Амбассадоры «Умной нации» была запущена в 2019 году для продвижения цифровых технологий и насчитывает более 4700 волонтеров («амбассадоров») разных профессий и возрастов. Амбассадоры проходят обучение и затем помогают гражданам осваивать цифровые инструменты, проводят вебинары о приложениях, участвуют в мероприятиях

[1] How Singapore is Harnessing Design to Transform Government Services [Электронный ресурс] // McKinsey & Company: официальный сайт. – URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/How%20Singapore%20is%20harnessing%20design%20to%20transform%20government%20services/How-Singapore-is-harnessing-design-to-transform-government-services.pdf (дата обращения: 10.02.2025).

[2] The Path To...Better Life by Design: Designing for Persons with Disabilities, 2017 [Электронный ресурс]. URL: https://designsingapore.org/wp-content/uploads/2022/06/ThePathTo-Publication-v10-with-social-service-ecology-map.pdf (дата обращения 10.02.2025).

или оказывают помощь проектным командам в сборе отзывов пользователей о текущих или будущих цифровых продуктах и услугах и совместных проектах[1].

Гражданская группа со-творчества

Гражданская группа со-творчества – это объединение лидеров сообществ, представляющих различные группы населения, включая людей с ограниченными возможностями, малообеспеченные семьи, пожилых людей, клановые ассоциации и т.д. Совместно с амбассадорами «Умной нации» они помогают государственным учреждениям взаимодействовать с конкретными сообществами для продвижения цифровой инклюзии в сфере государственных цифровых услуг.

Связующим звеном между исследователями и государственными ведомствами, стремящимися получать обратную связь от сообществ по своим продуктам и инициативам, служит платформа SCOPE. Она позволяет собирать отзывы о новых цифровых услугах и сервисах на всех этапах – от генерации идей и проектирования до тестирования и внедрения.

Сообщество Tech Kaki

Сообщество Tech Kaki[2] было создано агентством GovTech в конце 2016 года для привлечения граждан к совместному процессу разработки цифровых продуктов и услуг.

Сообщество состоит из представителей всех возрастов и слоев общества, что позволяет команде фокусироваться на целевой демографической группе или делать выборку из разных сегментов для получения разнообразных мнений. Участники могут самостоятельно регулировать степень своей вовлеченности и выбирать подходящий формат: быстрые опросы, развернутые анкеты, пользовательское тестирование, группы по интересам (e.g. UI/UX или цифровая инклюзивность), фокус-группы, поиск и обучение популяризаторов цифровых продуктов.

Команда разработчиков сервиса может получить от Tech Kaki обратную связь по прототипу, дизайну пользовательского интерфейса, пользовательскому опыту, новым функциям, концепциям брендинга и ключевым идеям позиционирования. Волонтёры программы Tech Kaki способствовали совершенствованию ключевых государственных приложений Сингапура: системы цифровой идентификации Singpass и платформы государственных услуг LifeSG[3].

Программа OGP Open Jio

Программа OGP Open Jio реализуется Отделом открытых государственных продуктов GovTech с целью вовлечения обычных граждан в разработку цифровых продуктов. Участники программы проходят интервью и тестируют прототипы, представляя интересы своей социальной группы. Один из результатов работы активистов – новая версия государственного мобильного приложения для защиты от спама и мошенников.

Офис государственного партнёрства

Несмотря на реализуемые инициативы, граждане сталкиваются с трудностями при поиске каналов проактивного взаимодействия с государством. Для решения этой проблемы и по результатам программы «Вперед, Сингапур», отражающей запрос общества на активное участие в совместном формировании политики, в начале 2024 года под эгидой Министерства культуры, общества и молодежи был создан Офис государственного партнерства как «первая точка контакта» для граждан и общественных групп, стремящихся к сотрудничеству с государством. Среди задач Офиса – содействие взаимодействию с госорганами, облегчение доступа к необходимым ресурсам, организация обмена опытом и развитие программ вовлечения граждан и бизнеса в решение сложных социальных проблем[4].

---

[1] Smart Nation [сайт] / Smart Nation and Digital Government Group. URL: https://www.smartnation.gov.sg/community/snaccg/ (дата обращения 10.02.2025).

[2] kaki (малайск.) – букв. “нога”, в Сингапуре употребляется в значении “товарищ”, “приятель”

[3] LifeSG gets a makeover // GovTech Singapore : [сайт]. — 2023. — URL: https://www.tech.gov.sg/media/technews/lifesg-gets-a-makeover/ (дата обращения 10.02.2025).

[4] Singapore Government Partnerships Office: официальный сайт. – URL: https://www.sgpo.gov.sg/ (дата обращения: 10.02.2025).

Заключение

За последние три десятилетия Сингапур прошел впечатляющий путь в развитии взаимодействия между государством и гражданами. Начав с простого сбора обратной связи «сверху вниз» государство последовательно двигалось от консультирования с гражданами к их активному вовлечению в процессы поиска и принятия решений, разработки продуктов и сервисов и совместного создания ценности.

Как показывает опыт Сингапура, активное вовлечение населения через гражданские рабочие группы, панели и различные консультативные каналы позволяет учитывать реальные потребности граждан и бизнеса. Граждане выступают в роли исследователей, генераторов идей, разработчиков на всех этапах работы, что в итоге приводит к повышению качества и эффективности государственных сервисов и услуг. Волонтёрские сообщества облегчают доступ к пользователям и их мнениям и продвигают государственные сервисы среди остальных граждан.

Сегодня, следуя за потребностью граждан, Сингапур демонстрирует переход от парадигмы «государство для людей» к парадигме «государство с людьми» через со-творчество. Этот подход не только повышает эффективность государственных сервисов, но и трансформирует сам характер взаимоотношений между государством и гражданами: развивает у последних чувство причастности и личной вовлечённости, а также укрепляет доверие между государством и обществом.

Дальнейшее исследование международного опыта в области вовлечения граждан в проектирование государственных сервисов и со-творчества, а также его адаптация к локальным условиям представляется перспективным направлением в рамках развития клиентоцентричного государства в России.

Список источников

1. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31.

2. Brandsen T., Honingh M. Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions // Public Administration Review. 2016. Vol. 76. № 3. P. 427–435.

3. Torfing J., Ansell C. Co-creation: the new kid on the block in public governance // Policy and Politics. 2021. Vol. 49. № 2. P. 211–230.

4. Vedeld T., Hofstad H. Citizens as clients, customers and partners: Evolving roles and relationships in co-creation // Advancing Co-creation in Local Governance. Cheltenham: Edward Elgar, 2024. P. 79–101.

5. Osborne S.P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? // Public Management Review. 2018. Vol. 20. No. 2. P. 225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461.

6. Osborne S. P., Nasi G., Powell M. Beyond Co-Production: Value Creation and Public Services // Public Administration. 2021. Vol. 99, № 9

7. Soon, C. Citizen Engagement in Singapore: Applications of the Citizens' Panel / C. Soon, J. L. Sim // Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy. Singapore, 2021. 44 p.

8. Вальдман И.А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22.

9. Nambisan, S. Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices / S. Nambisan, P. Nambisan // IBM Center for the Business of Government - Collaboration Across Boundaries Series. 2013. 52 p.

10. Soon, C. Refreshing Singapore's Social Compact Through Citizen Engagement: Modalities, Challenges and Possibilities / Carol Soon, Han Ei Chew, Deon Tan; Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore // NUS Centre for Trusted Internet and Community. 2022. 87 p.

References

1. Valdman I. A., Gorbovsky R. V., Paratunov M. V., Putintseva E. A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(1):20-31. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31.

2. Brandsen T., Honingh M. Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review.* 2016;76(3):427–435.

3. Torfing J., Ansell C. Co-creation: the new kid on the block in public governance. *Policy and Politics*. 2021;49(2):211–230.

4. Vedeld T., Hofstad H. Citizens as clients, customers and partners: Evolving roles and relationships in co-creation. In: *Advancing Co-creation in Local Governance*. – Cheltenham: Edward Elgar, 2024:79–101.

5. Osborne S.P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*. 2018;20(2):225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461.

6. Osborne S. P., Nasi G., Powell M. Beyond Co-Production: Value Creation and Public Services. *Public Administration.* 2021;99(9).

7. Soon, C. *Citizen Engagement in Singapore: Applications of the Citizens' Panel* / C. Soon, J. L. Sim. Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy. Singapore, 2021. 44 p.

8. Valdman I. A. Trends and prospects of public service provision in the world. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(1):11–22. (In Russ.)

9. Nambisan, S. Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices / S. Nambisan, P. Nambisan. In: *IBM Center for the Business of Government - Collaboration Across Boundaries Series.* 2013. 52 p.

10. Soon, C. *Refreshing Singapore's Social Compact Through Citizen Engagement: Modalities, Challenges and Possibilities* / Carol Soon, Han Ei Chew, Deon Tan; Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore. NUS Centre for Trusted Internet and Community. 2022. 87 p.

Информация об авторе

Е. А. Путинцева – ведущий методист Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС.

Information about the author

E. A. Putintseva – Lead Learning Experience Designer, Center for Implementation of a Client-Centric Approach, Higher School of Public Administration, RANEPA.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 11.04.2025; одобрена после рецензирования 19.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.
The article was submitted 11.04.2025; approved after reviewing 19.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.