

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Л.С. Леонтьева, В.В. Смирнова*

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА РЕПУТАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

В условиях кризиса и увеличения уровня конкуренции за ресурсы на первый план выходят факторы, увеличивающие конкурентоспособность регионов, среди которых особую значимость приобретают нематериальные ресурсы регионального развития. Начиная с 2021 г. в Российской Федерации законодательно были созданы предпосылки для внедрения принципов клиентоцентричности в государственном управлении. Заимствованный из бизнес-среды клиентоцентричный подход является одним из методов мультипликации репутационных ресурсов, что обуславливает необходимость изучения возможностей его внедрения в Российской Федерации. Теоретико-методологической основой работы послужили научные исследования российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам формирования и оценки репутационных ресурсов субъектов Российской Федерации, а также собственные исследования и методологические разработки авторов, включая изучение зарубежного опыта внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении. В качестве основных факторов, формирующих репутационные ресурсы публичного управления, авторами рассматриваются: клиентоцентричность, публичное позиционирование и социально-экономические условия. С учетом изученного зарубежного опыта и лучших практик его применения были выделены основные направления внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении: профилирование клиента, ведение реестра жизненных ситуаций, проектирование и реинжиниринг услуг; мотивация

* *Леонтьева Лидия Сергеевна* — доктор экономических наук, профессор кафедры регионального и муниципального управления, ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; *e-mail*: leontieva@spa.msu.ru. SPIN-код РИНЦ: 6508-6503, ORCID ID: 0000-0001-8504-0148.

Смирнова Василина Владимировна — аспирант, ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; *e-mail*: vasilina.smirnova95@gmail.com. SPIN-код РИНЦ: 4515-4208, ORCID ID: 0000-0002-8024-7972.

госслужащих и их ключевые показатели эффективности деятельности; требования к качеству предоставления услуг. По выделенным направлениям анализируется внедрение клиентоцентричного подхода в государственном управлении в Российской Федерации, а также обозначаются ключевые проблемы в данной сфере, связанные с процессом оказания государственных услуг и наличием препятствий для эффективного взаимодействия между государством, гражданами и бизнесом.

Ключевые слова: клиентоцентричность, клиентоориентированность, репутационный ресурс региона, репутационная экономика, государственные услуги, мотивация государственных служащих, профилирование клиента.

In crisis and increasing resource competition conditions, factors that increase the competitiveness of regions come to the fore. Since the end of 2021, the Russian Federation has been started implementing the principles of citizen-centricity in public administration. The citizen-centricity approach borrowed from the business environment (as a client-centricity). This approach can be used as a method to multiply the reputation. The theoretical and methodological basis of the work was the scientific research of russian and foreign authors as well as the authors' own research and methodological developments, including the study of foreign experience in implementing a citizen-centricity approach in public administration. Citizen-centricity, public positioning and socio-economic conditions are named as the main factors shaping the reputation by authors. Taking into account the studied foreign experience and the best practices of its application, authors have define the main directions of implementing the approach in public administration: client profiling, maintaining a register of life situations, designing and reengineering services; motivation of civil servants and their key performance indicators; service quality requirements. The implementation of the approach in public administration in the Russian Federation is analyzed in the selected directions. The key problems related to the process of providing public services and the presence of obstacles to effective interaction between the state, citizens and business are identified.

Key words: customer-centricity, customer focus, reputation resource of the region, reputation economy, public services, motivation of civil servants, customer profile.

В условиях кризиса и увеличения уровня конкуренции за ресурсы на первый план выходят факторы, увеличивающие конкурентоспособность регионов. Особую значимость в данном контексте приобретают нематериальные ресурсы (человеческие, интеллектуальные, социальные, репутационные и др.).

В 2021 г. распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. № 2816-р был утвержден перечень инициатив социально-экономического развития, которым в качестве одной из инициатив был утвержден федеральный проект «Клиентоцентричность», ознаменовавший качественно новый этап взаимодействия государства с гражданами и представителями бизнеса. Начиная с 2022 г. Правительством Российской Федерации будет проводиться эксперимент по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении (далее — пилотный проект)¹.

Участниками пилотного проекта стали Минэкономразвития России, Минфин России, Минцифры России и Минтруд России, ФНС России, Росимущество, органы исполнительной власти Московской, Тульской, Липецкой областей².

Клиентоцентричный подход был заимствован из бизнес-среды, представляет модель оказания услуг, ориентированных на каждого конкретного «клиента» (гражданина), путем постоянного улучшения взаимодействия с ним³. При этом наблюдается перенос фокуса с продукта или услуги на самого клиента с целью получения от него оценки и эффективных результатов деятельности организации⁴. Данный подход, безусловно, является одним из методов мультипликации репутационных ресурсов, что обуславливает необходимость изучения возможностей его внедрения в Российской Федерации.

Методология и методика исследования

Теоретико-методологической основой работы послужили научные исследования российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам формирования и оценки репутационных ресурсов, а

¹ Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении».

² Там же.

³ Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О.В. Линник, А.В. Ожаровского, М.С. Шклярчук. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 16.

⁴ Ойнер О.К., Пантелеева Е.К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке // Управленец. 2019. Т. 10. № 2. С. 12.

также собственные исследования и методологические разработки авторов⁵.

Теоретическую основу исследования составили труды И.С. Важениной, С.А. Большакова, А.С. Груничева, Л.А. Ельшина и других авторов. Современные подходы к определению роли различных факторов формирования репутационных ресурсов характеризуются достаточно невысоким уровнем методологической и теоретической разработки. Клиентоцентричность в качестве самостоятельного фактора формирования репутационных ресурсов характеризуется еще более низким уровнем теоретической разработки.

Термин «репутационный ресурс» понимается отечественными исследователями с разных позиций. Например, А.С. Груничев трактует его значение в качестве «прикладного раздела репутационной экономики, изучающего основы рационального использования потенциала и возможностей территории через призму рациональной оценки ее репутационного капитала в глобальном информационном пространстве»⁶. В свою очередь, Л.А. Ельшин определяет его как «цифровую кальку» реального сектора экономики во всевозможных цифровых каналах трансляции информации..., который генерирует прирост трудовых, финансовых и иных ресурсов... за счет наращивания нематериальной базы... в информационной среде»⁷. С.А. Большаков определяет управление репутационным капиталом территории в качестве совокупности скоординированных действий, формирующих отношение к стране или региону, рациональное использование которого может улучшить экономическое, политическое, культурное благосостояние жителей⁸. По мнению И.С. Важениной, репутационный ресурс представляет собой «комплекс

⁵ Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Количественная оценка потенциала нематериальных ресурсов регионов (на примере Южного федерального округа) // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 229–243; Смирнова В.В. Теоретические аспекты изучения нематериальных ресурсов региональных хозяйственных комплексов. // Инновации и Инвестиции. 2022. № 5. С. 245–247.

⁶ Груничев А.С., Ельшин Л.А. Репутационная экономика: новая парадигма исследования экономического роста // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 3. С. 21.

⁷ Ельшин Л.А., Груничев А.С., Давыдова А.А. Влияние репутационного капитала региона на качество жизни населения // Теоретическая и прикладная экономика. 2020. № 3. С. 133.

⁸ Большаков С.Н. Репутационный капитал региона как фактор территориального развития. Опыт Новгородской области // Государственная служба. 2012. № 6 (74). С. 44.

реальных возможностей и подтвержденных практикой гарантий реализации значимых интересов и потребностей членов групп (под-групп) целевой аудитории»⁹.

Зарубежные исследователи в качестве основного понятия используют термин «репутационная экономика» (reputation economy). При этом важно отметить, что большинство из них изучают данную категорию сквозь призму маркетингового анализа. Так, в соответствии с подходом Д. Шобела, репутационная экономика — это «среда, в которой бренды экономических агентов формируются на основе их восприятия в онлайн-пространстве посредством всесторонней оценки их позитивных и негативных качеств и характеристик»¹⁰. Однако важно отметить, что репутационная экономика в региональном разрезе отражает также восприятие возможностей и ресурсов территории на основе информационного поля, характеризующего ее потенциалы¹¹.

Обобщив существующие подходы, в рамках данного исследования под репутационным ресурсом мы понимаем совокупность характеристик, влияющих на позиционирование субъекта в публичной сфере, на основании которых контрагенты (разных типов и уровней) могут сформировать мнение о целесообразности, рисках взаимодействия с ним и его представителями, его социально-экономическом и инвестиционном потенциале и т.д.

Факторы формирования репутационного ресурса

В целях определения факторов формирования репутационного ресурса составлена карта ключевых этапов «клиентского пути» (от англ. customer journey map) основных благополучателей на уровне субъектов Российской Федерации — граждан и представителей бизнеса (табл. 1).

Обобщая существующие подходы, в качестве основных факторов, формирующих репутацию, нами выделяются следующие: клиентоцентричность, публичное позиционирование и социально-экономические условия (рис. 1).

⁹ Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж, репутация и бренд территории // ЭКО. 2008. № 8 (410). С. 12.

¹⁰ Груничев А.С., Ельшин Л.А. Репутационная экономика: новая парадигма исследования экономического роста // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 3. С. 17.

¹¹ Сафиуллин М.Р., Груничев А.С., Абдукаева А.А. Теория репутационной экономики как новая парадигма исследования экономического потенциала региона // Вестн. ГУУ. 2021. № 6. С. 58.

Ключевые этапы «клиентского пути» граждан и представителей бизнеса в соответствии с факторами формирования репутационного ресурса региона¹²

№	Фактор формирования репутационного ресурса	Граждане	Бизнес
1	Публичное позиционирование	<ul style="list-style-type: none"> • публичное позиционирование (имидж) региона; • региональные бренды; • публикации в СМИ 	
2	Клиентоцентричность региона	<ul style="list-style-type: none"> • качество предоставления государственных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • качество предоставления государственных услуг; • инвестиционный климат
3	Уровень социально-экономического развития ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • уровень безработицы; • средняя заработная плата; • уровень обеспеченности социальными благами; • уровень миграции; • экология 	<ul style="list-style-type: none"> • уровень безработицы; • уровень платежеспособности целевой аудитории; • средний срок «жизни» субъектов МСП; • уровень поддержки субъектов МСП; • уровень развития бизнес-инфраструктуры



Рис. 1. Факторы формирования репутационного ресурса региона¹⁴

¹² Источник: составлено авторами.

¹³ В том числе технологические для бизнеса и экологические для граждан. Источник: составлено авторами.

¹⁴ Источник: составлено авторами.

Зарубежный опыт внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении

Обращаясь к зарубежному опыту регулирования и внедрения клиентоцентричного подхода в сфере взаимодействия граждан и бизнеса с государством, можно сделать вывод о наличии широкой диверсификации методов внедрения данного подхода. Обобщая существующий опыт, можно выделить основные направления его внедрения:

А) профилирование «клиента» и ведение реестра жизненных ситуаций. Достаточно распространенной практикой (США, Канада, Великобритания, ОАЭ) в области профилирования клиентов является выявление потребностей и анализ запросов самих граждан, а также налаживание с ними постоянной обратной связи. В вышеуказанных странах ведомства ставят своей целью определение реальных проблем и запросов пользователей, которые зачастую могут не совпадать с заявленными в самом обращении. Осуществляется это благодаря анализу всего доступного массива данных: от пользователей, других государственных служб и различных третьих сторон. Тем самым реализуется принцип понимания потребностей клиента, включающий в себя в т.ч. профилирование. Последнее является в большей мере техническим вопросом, поэтому, как правило, не находит своего отражения в документах верхнего уровня.

В вышеуказанных странах предоставление услуг оказывается в разрезе «жизненных ситуаций». Наиболее часто встречающимися жизненными ситуациями являются создание семьи, рождение ребенка, поход к врачу (здоровье), получение образования, потеря работы, выход на пенсию и другие.

Б) проектирование и реинжиниринг услуг. В ряде зарубежных стран реализация клиентоцентричного подхода закреплена на уровне методических рекомендаций, наличия и необходимости использования специального ИТ-решения для проектирования и реинжиниринга государственных услуг, а также единых требований к пользовательскому интерфейсу.

В частности, Австралия, ОАЭ, Сингапур, США и Финляндия особое внимание уделяют единым требованиям пользовательского интерфейса, которые разрабатываются по итогам исследования потребностей самих пользователей, проектирования необходимого дизайна. Так, например, утвержденные стандарты цифровых сервисов в Сингапуре включают специальный раздел, где содержатся

**Лучшие практики, выявленные в результате анализа
международного опыта в части мотивации¹⁵**

Направление	Виды поощрения	Страны
Нематериальная	<p>1. Публичная или индивидуальная оценка работы сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) признание в индивидуальном порядке уровня квалификации выполняемой сотрудником работы; b) отправка eThanks (цифровая открытка «спасибо»); c) электронное письмо сотруднику с благодарностью за его усилия; d) передача сотруднику положительных отзывов клиентов; e) публичное признание достижения сотрудника на собраниях; f) проведение «дня признательности», посвященного результатам работы сотрудника; g) организация обеда для отметки достижений. <p>2. Предоставление выгод сотруднику:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) обеспечение гибкого графика работы, когда это возможно; b) дарение книги на тему профессионального развития с подписью руководителя; c) назначение сотрудника на медаль за государственную службу; d) выбор представителем на мероприятия, связанные с местным бизнесом; e) выбор представителем, присутствующим на собраниях «более высокого уровня» или членом команды на подобных собраниях; f) предоставление возможности руководить проектами 	<p>Австралия: 1 (a–g), 2 (b–e) Сингапур: 1f, 2f ОАЭ: 2c</p>
Материальная	<p>1. Награды, бонусы и премии:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) награда за вклад в развитие инноваций; b) назначение сотрудника на получение награды внешней организации (передовая наука, комитет сельских районов); c) бонусы за производительность; d) назначение сотрудника на премию (премия Премьер-министра; министра трудовых ресурсов); e) премия за выслугу лет 	<p>Сингапур: 1 (a, c, e) Австралия: 1 (b, d)</p>

¹⁵ Источник: нормативные правовые акты представленных стран.

рекомендации по достижению интуитивно понятных интерфейсов и простоты использования. Аналогично в Финляндии требование простоты использования цифровых сервисов закреплено в «Законе о предоставлении цифровых услуг».

В) мотивация госслужащих к оказанию клиентоцентричных услуг. Лучшие практики в части мотивации лиц, предоставляющих услуги, были выявлены в ОАЭ, Австралии и Сингапуре. При этом в большинстве из этих стран мотивация делится на материальную и нематериальную (табл. 2).

Нематериальная мотивация выражается в публичной или индивидуальной оценке работы сотрудника, а также в предоставлении определенных выгод сотруднику. Наиболее полно лучшие нематериальные практики нашли свое воплощение в Австралии. Здесь используется довольно широкий спектр поощрений, среди которых признание в индивидуальном порядке уровня квалификации выполняемой работы, отправка цифровых открыток или электронных писем с благодарностью, передача сотруднику положительных отзывов клиентов и др.

Сингапур и ОАЭ в гораздо меньшей степени используют нематериальный способ поощрения. Например, в ОАЭ — это лишь награждение медалями за государственную службу, а в Сингапуре — проведение «дня признательности», посвященного результатам работы сотрудника и предоставление возможности руководить проектами.

Однако Сингапур довольно широко использует различные виды материального поощрения — награду за вклад в развитие инноваций, бонусы за производительность, премию за выслугу лет. В Австралии в данном случае более распространены назначения сотрудника на получение награды внешней организации и назначение сотрудника на премию.

Г) ключевые показатели эффективности госслужащих. В части анализа ключевых показателей эффективности было выявлено 9 основных групп КПЭ в США, Великобритании, Австралии, ОАЭ и странах Европейского Союз (табл. 3).

Д) требования к качеству предоставления услуг. Лучшие практики оказания услуг в ключевых точках взаимодействия государства и граждан рассмотрены в разрезе формата предоставления услуг: онлайн и офлайн.

Виды КПЭ и их распространение по странам¹⁶

№	КПЭ	Страны использования
1	Объем затрат на предоставление одной услуги	Великобритания
2	Количество контактов с клиентом, совершенных для решения его проблемы	Австралия
3	Уровень удовлетворенности клиента	Австралия, Великобритания, ОАЭ, США
4	Доля оказанных (завершенных) услуг	Великобритания
5	Доля услуг, которая может быть оказана онлайн	Европейский союз
6	Доля телефонных запросов клиентов, ответ на которые дается в течение одной минуты	Австралия
7	Доля e-mail запросов, ответ на которые дается в течение трех рабочих дней	Австралия
8	Число пользователей платформы государственных услуг	Великобритания
9	Уровень удобства сервисов оказания услуг	Европейский союз

В основном требования для онлайн-точек взаимодействия государства с гражданами делятся на три блока — требования к веб-порталу / сайту, к электронным письмам на почту и к мобильному приложению. В отношении веб-портала и сайта в США применяются требования о наличии навигации процесса подачи заявления, а также возможности сохранения прогресса при подаче заявления без потери данных, полученных на более ранних этапах. В Великобритании применяется также требование возможности продления времени заполнения заявления и наличия соответствующего уведомления. В электронных письмах преимущественно регулируются стилистика письма (Австралия и Ирландия) и содержание информации о сроках рассмотрения заявления (Ирландия). Требования к мобильному приложению наиболее проработаны в США, где присутствуют положения о функциональности push-уведомлений, о совместимости с основными типами платформ, сборе и обработке персональных данных, а также относительно обеспечения безопасности данных пользователей (табл. 4).

¹⁶ Источник: составлено авторами.

Лучшие практики, выявленные в результате анализа международного опыта в части оказания услуг в ключевых офлайн-точках взаимодействия государства и граждан¹⁷

№	Точки взаимодействия	Требования	Лучшие практики
1	Колл-центр (телефон)	1. Требование к идентификации персонала (представление имени и учреждения). 2. Требование к обязательному предложению помощи в начале разговора. 3. Требование к четкости определения проблемы: а) посредством уточняющих вопросов; б) посредством самостоятельного формулирования вопроса или проблемы (синтез информации). 4. Требования к количеству сотрудников колл-центра	Уругвай (требования 1, 2, 3, 4); Ирландия (требование 1); Австралия (требование 3а)
2	Видео-конференция	1. Требования к подготовке к видеоконференции (беззвучный режим, пунктуальность, техническая исправность, работа видеокамеры). 2. Требования к приветствию собеседника	ОАЭ (требования 1, 2)
3	Личный прием в органах власти	1. Требование к чистоте помещений. 2. Требование к представлению к температурному режиму в помещениях. 3. Требование наличия кондиционера и вентиляции. 4. Требование к представлению и размещению информации на досках и плакатах. 5. Требование к возможности доступа к Wi-Fi и телефону. 6. Требование к этике поведения сотрудников + требования, предъявляемые к сотрудникам колл-центров	Уругвай (требования 1, 2, 3, 4); США (требование 6); Канада (требования 5, 6)

¹⁷ Источник: нормативно-правовые акты рассмотренных стран.

№	Точки взаимодействия	Требования	Лучшие практики
4	Личный прием в обособленных учреждениях (аналог МФЦ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требования обязательного ношения бейджей. 2. Требование обязательного реагирования на запросы граждан в режиме реального времени. 3. Требование к наличию терминала самообслуживания 4. Требование к опрятности и аккуратности внешнего вида сотрудников. 5. Требование к наличию естественного освещения. 6. Требование к возможности поворота стула сотрудника для обеспечения к нему доступа лиц с ограниченными способностями. <p>+ требования, предъявляемые к сотрудникам колл-центров и органам власти</p>	Уругвай (требования 1, 4); Канада (требования 5, 6); Ирландия (требование 3); Австралия (требование 2)
5	Места длительного нахождения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требования к внешнему виду сотрудников. 2. Требования к формату общения и поведения с пациентами. 3. Требования к чистоте помещения 	ОАЭ (требования 1, 2, 3)

Внедрение клиентоцентричного подхода в государственном управлении в Российской Федерации

С учетом изученного зарубежного опыта и лучших практик его применения были выделены следующие направления внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении: профилирование «клиента», ведение реестра жизненных ситуаций, проектирование и реинжиниринг услуг; мотивация госслужащих и ключевые показатели эффективности их деятельности; требования к качеству предоставления услуг. В рамках данных направлений проведен анализ внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении в Российской Федерации. Выводы по результатам анализа:

А) профилирование «клиента», ведение реестра жизненных ситуаций, проектирование и реинжиниринг услуг. В первую очередь в качестве цели федерального проекта «Клиентоцентричность»

заявлено «создание сети лабораторий пользовательского тестирования, внедрение принципов и стандартов клиентоцентричности в органах власти и их подведомственных учреждениях»¹⁸.

Подобная лаборатория уже открыта на базе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. Проходящие в лабораториях испытания направлены на оценку удобства и эргономичности определенной госуслуги в процессе ее получения гражданами. При этом полученные результаты тестирования будут способны оказывать влияние на решение о целесообразности изменения процесса получения государственной услуги — как новой, так и уже существующей.

В лаборатории пользовательского тестирования участникам эксперимента предстоит проходить опросы, ориентироваться на сайте госуслуг. На основании данной информации эксперты будут формулировать выводы о необходимости корректировки предоставления госуслуги.

Длительность тестирования одной услуги в такой лаборатории будет занимать порядка двух недель, далее сформированное заключение о необходимых изменениях порядка предоставления госуслуги с целью повышения уровня клиентоцентричности будет передаваться в уполномоченные федеральные органы исполнительной власти. При возникновении законодательных препятствий для внедрения корректировок лаборатория имеет возможность направить соответствующее экспертное предложение о внесении изменений в нужный нормативно-правовой акт¹⁹.

Б) мотивация госслужащих и ключевые показатели эффективности их деятельности. В целом мотивация государственных служащих в Российской Федерации осуществляется в двух направлениях: материальном и нематериальном.

Материальная мотивация государственного служащего представлена денежным содержанием, месячным окладом и дополнительными выплатами, определяемыми сообразно замещаемой должности²⁰.

¹⁸ Федеральный проект «Клиентоцентричность» [Электронный ресурс]. URL: https://programs.gov.ru/Portal/pilot_program/15/elements/2796b178-d12d-4665-90dc-cb793430136d (дата обращения 10.06.2022).

¹⁹ Открыты первые лаборатории пользовательского тестирования на базе Аналитического центра при Правительстве РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/otkryty-pervye-laboratorii-polzovatelskogo-testirovania-27125> (дата обращения 10.06.2022).

²⁰ Статья 50 Федерального Закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации».

Важно отметить, что существующая система материальной мотивации не ориентирована на результативность и эффективность работы сотрудников, доход государственного служащего в первую очередь зависит от стажа работы²¹.

Также существует и система нематериального поощрения государственных служащих (объявление благодарности; почетные грамоты, памятные подарки; знаки отличия, ордена и медали). Решение о поощрении или награждении принимается представителем нанимателя²². При этом Федеральный Закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» не устанавливает перечня требований или необходимости достижения ключевых показателей эффективности для их получения, из чего мы можем сделать вывод об отсутствии единых оснований для применения соответствующих мер поощрения.

Возвращаясь к вопросу о внедрении клиентоцентричного подхода, следует отметить, что согласно Приказу Министерства труда Российской Федерации от 29.04.2019 № 302 «Об утверждении единых требований к организации деятельности органов службы занятости»²³ одним из рекомендуемых направлений программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации госслужащих является «Реализация принципов проактивности, клиентоориентации и профессионализма в деятельности центра занятости населения, клиентоцентричность как методология трансформации системы занятости»²⁴. В совокупности данное направление государственной политики в области государственной службы укладывается в тенденцию переориентации единой системы работы с кадрами с учетом принципа клиентоориентированности²⁵.

В) требования к качеству предоставления услуг. Согласно Распоряжению Правительства Российской Федерации от 22 октября

²¹ Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестн. Евразийской науки. 2018. № 2. С. 4.

²² Статья 55 Федерального Закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации».

²³ Требования к программам переобучения сотрудников службы занятости. Раздел IV (п. 40).

²⁴ Приказ Министерства труда Российской Федерации от 29.04.2019 № 302 «Об утверждении единых требований к организации деятельности органов службы занятости».

²⁵ Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности // Государственная служба. 2021. № 5. С. 85.

2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» текущее состояние государственного управления характеризуется рядом проблем, решением которых может является цифровизация²⁶. Одним из мероприятий, предусмотренных в рамках цифровизации, является создание единой системы предоставления государственных и муниципальных услуг, что «предполагает создание единой модели процесса предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в упреждающем (проактивном) порядке. Такая платформа позволит органам власти самостоятельно переводить в электронный вид существующие услуги»²⁷. Уже в 2024 г. планируется предоставлять 60% государственных и муниципальных услуг в электронном виде.

Соответствующее Распоряжение Правительства Российской Федерации также выпущено в сфере компетенций одного из участников пилотного проекта — Министерства труда Российской Федерации. Согласно документу Минтруда России предстоит оптимизировать процессы предоставления мер соцподдержки (предоставление пенсионного обеспечения, социального страхования, соцзащиты и др.)²⁸.

В 2022 г. подход к созданию единой системы предоставления государственных услуг был существенно дополнен в рамках Распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 г. № 837-р, утвердившего Концепцию перехода к предоставлению абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг 24 часа в сутки 7 дней в неделю без необходимости личного присутствия граждан, содержащую следующие ключевые положения:

- 1) граждане должны иметь возможность решить необходимую задачу круглосуточно в «один клик», используя интуитивно понятный интерфейс;

²⁶ Молчанов Е.А. Цифровая трансформация социальной сферы: к чему готовиться учреждениям? // Руководитель автономного учреждения. 2022. № 2. URL: <https://base.garant.ru/77156326/> (дата обращения 10.06.2022).

²⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

²⁸ Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2021 № 431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 г.».

- 2) электронный вид оказания государственных услуг должен привести к отказу от личного присутствия гражданина для подачи и подписания документов;
- 3) разработку пользовательских сценариев и проектирование государственных услуг с учетом жизненных ситуаций граждан;
- 4) оценку качества проектирования и предоставления госуслуг на основании показателей: удовлетворенности заявителей, количества затраченного заявителями времени, доли отказов в предоставлении услуги, число документов, необходимых для получения услуги, число контактов с органами власти, потребовавшихся для решения проблемы²⁹.

При этом необходимо отметить, что Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» установлен 30-дневный срок подготовки ответа, что вынуждает граждан пользоваться альтернативными ресурсами для более оперативного решения проблем, в частности, направление жалоб через региональные порталы. Однако актуальной остается проблема отсутствия единых требований и федерального контроля за взаимодействием государства с гражданами на данных порталах. Опросы исследователей по данной проблематике также фиксируют устойчивый запрос со стороны граждан на улучшение технической составляющей при коммуникации во время получения госуслуг³⁰. В свою очередь основным вопросом взаимодействия граждан и представителей бизнеса с государством (его представителями в лице государственных служащих) является получение государственных услуг, что обуславливает востребованность государственных и региональных порталов, предоставляющих широкий спектр услуг. Данные точки взаимодействия охватывают все сферы общественной жизни, а следовательно, требуют наиболее детальной проработки с точки зрения клиентоцентричного подхода.

Обращая внимание на порталы регионов, участвующих в пилотном проекте по внедрению клиентоцентричного подхода (Московская, Тульская и Липецкая области), также можно увидеть абсолютно разные принципы навигации и лендинга сайтов.

²⁹ Распоряжение Правительства РФ от 11 апреля 2022 г. № 837-р «Об утверждении Концепции перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан и плана-графика ее реализации».

³⁰ *Рогозин Д.М., Солодовникова О.Б.* Клиентоориентированная оценка эффективности государственных услуг // *Телескоп*. 2021. № 4. С. 94.

Заключение

Как было отмечено ранее, внедрение клиентоцентричного подхода на государственном уровне в Российской Федерации началось в 2021 г. При этом существующие направления внедрения клиентоцентричного подхода (профилирование клиента, ведение реестра жизненных ситуаций, проектирование и реинжиниринг услуг, требования к качеству предоставления услуг) в Российской Федерации в целом соответствуют направлениям внедрения, выделенным в результате анализа опыта зарубежных стран. Однако необходимо отметить отсутствие «рамочных» требований по внедрению клиентоцентричного подхода в части мотивации госслужащих и ключевых показателей эффективности их деятельности в российской практике.

Обобщая существующий опыт, целесообразно расширять практики и направления внедрения клиентоцентричного подхода в Российской Федерации, в части:

- 1) увеличения количества инструментов персонализированного подхода заявителям (в том числе персонального информирования, навигации по жизненным ситуациям);
- 2) расширения перечня государственных и муниципальных услуг (далее — услуги), предоставляемых в проактивном (упреждающем) порядке;
- 3) использования ключевых показателей эффективности государственных и муниципальных служащих, оценивающих уровень клиентоцентричного подхода при предоставлении услуг;
- 4) автоматизации процессов и сокращения сроков предоставления услуг (в том числе оптимизации процессов межведомственного обмена данными);
- 5) совершенствования порталов предоставления услуг;
- 6) мониторинга качества предоставления услуг.

Литература

Большаков С.Н. Репутационный капитал региона как фактор территориального развития. Опыт Новгородской области // Государственная служба. 2012. № 6 (74). С. 44–45.

Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж, репутация и бренд территории // ЭКО. 2008. № 8 (410). С. 3–16.

Груничев А.С., Ельшин Л.А. Репутационная экономика: новая парадигма исследования экономического роста // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 3. С. 15–26.

Ельшин Л.А., Груничев А.С., Давыдова А.А. Влияние репутационного капитала региона на качество жизни населения // Теоретическая и прикладная экономика. 2020. № 3. С. 130–141.

Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Количественная оценка потенциала нематериальных ресурсов регионов (на примере Южного федерального округа) // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 229–243.

Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестн. Евразийской науки. 2018. № 2. С. 1–14.

Молчанов Е.А. Цифровая трансформация социальной сферы: к чему готовиться учреждениям? // Руководитель автономного учреждения. 2022. № 2. URL: <https://base.garant.ru/77156326/>

Ойнер О.К., Пантелеева Е.К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке // Управление. 2019. Т. 10. № 2. С. 11–20.

Рогозин Д.М., Солодовникова О.Б. Клиентоориентированная оценка эффективности государственных услуг // Телескоп. 2021. № 4. С. 79–96.

Сафиуллин М.Р., Груничев А.С., Абдукаева А.А. Теория репутационной экономики как новая парадигма исследования экономического потенциала региона // Вестник ГУУ. 2021. № 6. С. 52–60.

Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности // Государственная служба. 2021. № 5. С. 80–91.

Смирнова В.В. Теоретические аспекты изучения нематериальных ресурсов региональных хозяйственных комплексов // Инновации и Инвестиции. 2022. № 5. С. 245–247.