

УДК 351.91

**КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ И
ПЕРСПЕКТИВЫ**

В.А. Авдеева, студент гр. Гб-341, IV курс, Н.Д. Савинова
студент гр. Гб-341, IV курс

Научный руководитель: Семенчева А.В., старший преподаватель
Нижегородский Институт Управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российской академии народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации», г. Нижний Новгород

В современном мире цифровой трансформации и растущих запросов граждан, в государственном управлении наблюдается устойчивая тенденция к повышению клиентоориентированности. Это означает, что органы власти стремятся учитывать потребности и ожидания граждан при разработке и реализации политик, а также при предоставлении государственных услуг.

Клиентоцентричность – это непрерывное совершенствование взаимодействия с потребителями услуг.

Современный клиентоцентричный подход возник в бизнес-среде как более продвинутый вариант продуктового подхода. Продуктовый подход предполагает построение бизнес-процессов вокруг разработки наилучшего продукта. Ключевым критерием привлекательности является «клиентоцентричный подход», в рамках которого продукт является максимально полезным и востребованным для клиента. В рамках классического продуктового подхода компания концентрируется на сбыте и рекламе уже существующего продукта. Клиентоцентричный же подход предполагает, что компания изначально разрабатывает продукт, который гарантированно будет востребован на рынке [3, С. 16].

В государственном управлении часто используются проверенные бизнес-инструменты, поскольку бизнес постоянно развивается и ищет наиболее прибыльные модели. Однако, государственное управление более консервативно, менее гибко и медленнее адаптируется к изменениям. Таким образом, именно бизнес зачастую демонстрирует наиболее перспективные направления для развития государственного управления.

Основываясь на успешных бизнес-моделях, российская система государственного управления внедряет клиентоориентированный подход.

Подтверждением этому служит распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. N 2816-р. В распоряжении утвержден перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года [5, С. 239].

В рамках теорий, изучающих государственное управление,

клиентоориентированность неразрывно связана с идеей «нового публичного управления». Данный подход предполагает заимствование и применение бизнес-стратегий и методов, в которых гражданин выступает в роли «потребителя», использующего государственные сервисы. Суть заключается в переосмыслении взаимодействия государства и общества через призму рыночных отношений, где удовлетворение потребностей «клиента» становится приоритетом. Такой подход акцентирует внимание на эффективности, результативности и подотчетности государственных структур перед гражданами.

В России переход к клиентоцентричности в государственном управлении был постепенным. Сначала была предпринята попытка стандартизировать предоставление государственных услуг посредством административных реформ (2003-2010 гг.) и разработки административных регламентов, затем был сделан шаг к повышению комфорта граждан при получении услуг (Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и развитие сети МФЦ). Наконец, цифровизация и развитие портала государственных услуг позволили перейти от бумажного документооборота и личного присутствия к взаимодействию в онлайн-режиме.

Ориентация на клиента – это логическое продолжение концепции сервисного государства, где приоритетом становится уже не сама услуга или степень удовлетворения ею, а потребитель, на которого направлено воздействие. В данном подходе акцент смещается с процесса оказания услуги на личность клиента, его потребности и ожидания. Клиент рассматривается не просто как получатель услуги, а как ключевой элемент системы, требующий индивидуального подхода и внимания.

Государство, ориентированное на нужды граждан, выстраивает свою работу и предоставляет услуги, исходя из удобства пользователей. Главная цель – эффективное удовлетворение потребностей людей и непрерывное улучшение сервисов на основе анализа полученного опыта.

В роли клиента государства выступает любой человек, контактирующий с ним в различных статусах: это может быть гражданин (включая иностранных граждан и лиц без гражданства), представитель бизнеса (как коммерческого, так и некоммерческого), индивидуальный предприниматель, самозанятый, а также государственный или муниципальный служащий, представляющий интересы власти при взаимодействии с гражданами и бизнесом или участвующий в межведомственном обмене информацией.

Каждая из этих групп клиентов имеет свои уникальные характеристики, которые обязательно принимаются во внимание государством при реализации своих функций и предоставлении услуг [4].

Необходимо понимать, что при реализации клиентоцентричного подхода возможны недочеты. Несмотря на частую параллель между клиентоцентричностью и цифровизацией, это не идентичные понятия. Клиентоориентированность повышает результативность цифровизации.

Внедрение цифровых технологий облегчает реализацию клиентоцентричной стратегии, предлагая современные инструменты для оперативной и эффективной коммуникации с потребителями и изучения их запросов. Тем не менее, цифровизация не является обязательным или определяющим фактором клиентоцентричности. Применение цифровых решений может идти вразрез с принципами клиентоориентированности, если это ограничивает доступ к другим формам обслуживания или создает дополнительные сложности для клиентов [2, С. 11-12].

Таким образом, внедрение клиентоцентричности в государственное управление – это стратегический ответ на вызовы времени, требующий переосмысления целей и методов работы всей системы. Переход от продуктового подхода к ориентации на нужды граждан требует не только технологических инноваций, но и глубоких изменений в организационной культуре и мышлении государственных служащих.

Клиентоцентричность становится ключевым элементом сервисного государства, где удовлетворение потребностей граждан – главный приоритет. Однако, важно помнить, что клиентоцентричность – это не слепое копирование бизнес-практик, а адаптация лучших моделей с учетом специфики государственного управления.

Успешная реализация клиентоцентричного подхода требует постоянного анализа и совершенствования процессов, вовлечения граждан в разработку и оценку государственных услуг, а также учета интересов всех групп населения. Только в этом случае клиентоцентричность станет реальным инструментом повышения эффективности государственного управления и улучшения качества жизни граждан.

Тенденция клиентоориентированности системы органов государственной власти сегодня вызывает множество научных и правовых дискуссий. В этой связи считаем целесообразным провести факторный анализ заявленной проблематики и предположить сценарии развития клиентоцентричных практик в публичном секторе.

В ходе нашего исследования был применен метод анализа иерархий с использованием программного обеспечения «MPRIORITY», поскольку он предоставляет возможность через процесс попарного сравнения параметров, определенных авторами, оценить степень влияния каждого из них на динамику проблемной ситуации.

Авторами была составлена двухуровневая иерархия факторов, оказывающих влияние на внедрение клиентоцентричного подхода в систему государственного управления в большей или меньшей степени (Рисунок 1).

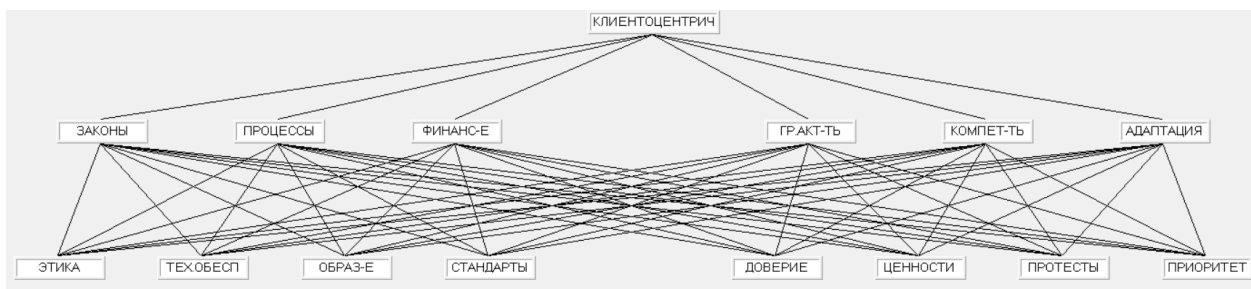


Рис.1. Параметры, влияющие на развития клиентоцентричного подхода в системе государственного управления

Далее факторы первого и второго уровней были ранжированы по девятибалльной шкале Т.Саати и проанализированы при помощи матрицы эквивалентности посредством попарного сравнения. Подобное сопоставление факторов первого уровня представлено на рисунке 2.

| | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Приоритет |
|----|-----------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----------|
| 1. | ЗАКОНЫ | 1 | 1/3 | 1/5 | 3 | 1/7 | 1/2 | 0,0554 |
| 2. | ПРОЦЕССЫ | 3 | 1 | 1/3 | 5 | 1/5 | 3 | 0,1352 |
| 3. | ФИНАНС-Е | 5 | 3 | 1 | 7 | 1/3 | 4 | 0,2566 |
| 4. | ГРАКТ-ТЬ | 1/3 | 1/5 | 1/7 | 1 | 1/7 | 1/4 | 0,0297 |
| 5. | КОМПЕТ-ТЬ | 7 | 5 | 3 | 7 | 1 | 5 | 0,4424 |
| 6. | АДАПТАЦИЯ | 2 | 1/3 | 1/4 | 4 | 1/5 | 1 | 0,0804 |

Рис.2. Матрица эквивалентности факторов первого уровня

В результате анализа, главенствующими параметрами на первом уровне стали «компетентность государственных служащих» (44,24%) и «финансирование» (25,66%).

Заметим, что подготовка кадров, обучение и повышение квалификации сотрудников государственных органов, в первую очередь, необходимы для освоения принципов клиентоцентричности и их дальнейшей эффективной практической реализации [1]. Положительная динамика данного фактора будет стимулировать оптимизацию рабочих процессов чиновников и адаптацию коммерческих клиентоцентричных практик, доли которых согласно результатам анализа соответственно равны 13% и 8%.

Среди факторов второго уровня лидирующие позиции заняли «обучение государственных служащих», «техническое обеспечение» и «приоритеты бюджета» (Рисунок 3).

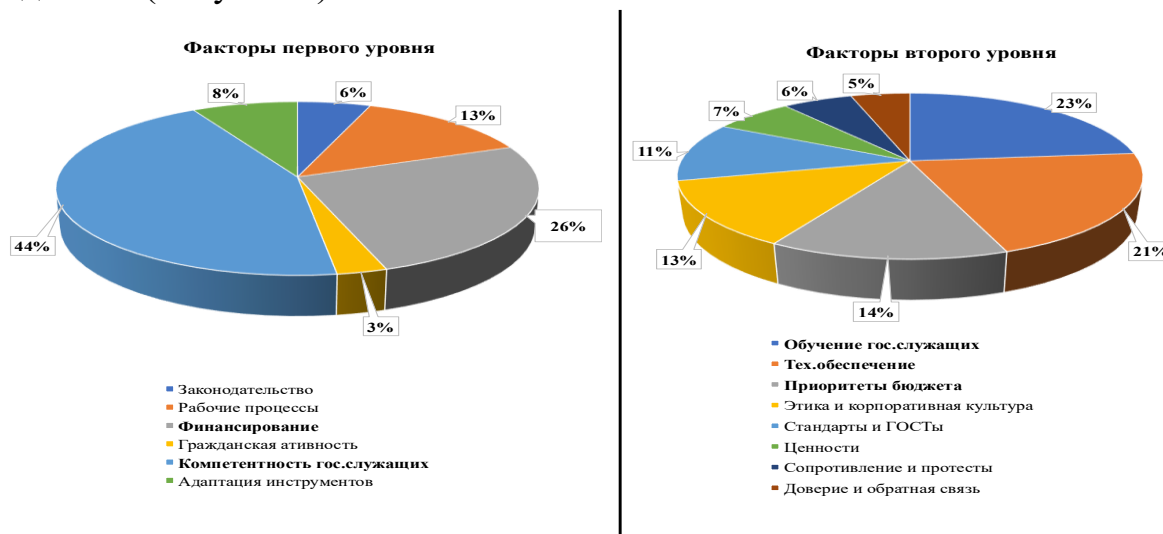


Рис.3. Результаты факторного анализа клиентоцентричного подхода в системе государственного управления

Фактор «обучение государственных служащих» является базисом параметра первого уровня «компетентность государственных служащих» и ориентирован, прежде всего, на развитие навыков оценки потребностей граждан и качества предоставляемых услуг.

Под техническим обеспечением клиентоцентричного подхода понимаются информационные и программные решения, обеспечивающие доступность и удобство государственных услуг для граждан, например, внедрение портала «Госуслуги».

Не менее важен факт включения государственных программ клиентоцентричности в приоритетные направления бюджетной политики страны, так как от этого зависят объемы финансирования программ.

Заметим, что на первом уровне иерархии присутствует явное разделение на две ведущие группы факторов, ситуация на втором уровне кардинально отличается. Здесь различия между процентными долями различных факторов становятся менее заметными, указывая на большую сбалансированность в распределении влияния на изучаемую проблему. Данное наблюдение подводит нас к важному выводу: факторы первого уровня должны стать стратегическими приоритетами клиентоцентричной политики органов власти, оставшиеся параметры могут выступать критериями оценки эффективности проводимой политики.

В соответствии с тем, как будет проявляться зависимость между двумя главными факторами, авторами выделены и разработаны ключевые направления и возможные сценарии внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность органов государственной власти.

Сценарий «Оптимистичный». Высокие темпы обучения государственных служащих основам клиентоцентричного подхода, а также

выделение достаточного количества бюджетных средств на развитие стандартов в этой сфере приведет к интеграции клиентоцентричного подхода. Государственные органы активно адаптируются к изменяющимся запросам и нуждам граждан, как следствие, повысится качество, доступность и удовлетворенность государственными услугами. Такой вектор развития будет способствовать эффективному отклику на социальные и экономические вызовы и обеспечит устойчивость общества к внешним и внутренним шокам.

Сценарий «Пессимистичный». В условиях недостаточной мотивации и сопротивления изменениям со стороны чиновников, а также отсутствия четкой стратегии внедрения клиенториентированных технологий, процесс может затянуться. Финансовое обеспечение целевой бюджетной программы, в силу невыполнения заявленных показателей может быть свёрнуто или минимизировано. Это приведет к сохранению неадаптивного бюрократического аппарата, низкому уровню вовлеченности граждан в процессы принятия решений и, как следствие, к снижению эффективности государственного управления. Растущее недовольство граждан может усилить социальную напряженность и угрозу социальной стабильности.

Сценарий «Базовый». В данном случае предполагается, что не все служащие, прошедшие обучение, будут готовы применять новые знания на практике, быстро отказаться от устаревших практик не получится. При этом финансирование программ в сфере клиентоцентричности государственного управления будет обеспечивать узкий круг мероприятий, связанных прежде всего с технологическим обеспечением изучаемой политики.

Прогресс возможен, но зависим от отдельных инициативных групп и лидеров, которые будут способны обеспечить постепенное осознание важности и необходимости изменений, подкрепленное практическими успехами некоторых регионов или органов власти.

В заключении отметим, что в последние годы проблема клиентоцентричности обретает все большее значение в различных сферах народного хозяйства, в том числе и в деятельности органов государственной власти. Внедрение клиентоцентричного подхода предполагает переосмысление принципов взаимодействия с гражданами, когда в центре внимания оказываются их потребности и интересы. В России этот процесс становится не просто модной тенденцией, но и необходимым инструментом повышения эффективности государственного управления и удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг. В то же время преобразования касаются не только методов общения с гражданами, но и внутренней перестройки рабочих процессов государственных служащих.

Список литературы:

1. Горб, В.Г. Качество и эффективность деятельности органов государственной власти: теоретический и методологический аспекты / В.Г. Горб // Государственная служба. - 2022. - №4. – С. 13-22.
2. Калинин, А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения [Текст] / А.М. Калинин //

Вопросы государственного и муниципального управления. - 2023. - №3. – С. 7-25.

3. Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации [Электронный ресурс] // ГКУ НО «НЦЗН», 2020. – URL: <https://trud-nnov.ru/upload/medialibrary/cf3/ikaak8b19plja1fp0tu4mpeef2l2ribh.pdf> (дата обращения: 18.03.2025).

4. Стандарты клиентоцентричности [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации, 2024. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 18.03.2025).

5. Чулковская, Е.Н. Клиентоцентричность в деятельности государственных органов [Текст] / Е.Н. Чулковская // Электронный научный архив Уральского федерального университета им. Б.Н. Ельцина. – 2023. – С. 239-242.