

Клиентоориентированность и клиентоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг

Болдина Марина Юрьевна,

кандидат социологических наук, кафедра социологии, общей и юридической психологии, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: koma34@mail.ru

Статья посвящена анализу теоретических оснований внедрения принципов клиентоориентированности и клиентоцентричности в практику государственного и муниципального управления в части предоставления государственных и муниципальных услуг населению. Проведен сопоставительный анализ клиентоориентированности и клиентоцентричности в бизнес-сфере и сфере государственного и муниципального управления. Проанализированы, с точки зрения удобства для клиента, основные форматы предоставления государственных и муниципальных услуг. Оценены перспективы внедрения клиентоцентричности при предоставлении услуг в офлайн и онлайн форматах. На основании вторичного анализа «больших данных», собираемых Министерством экономического развития Российской Федерации, проведена оценка удовлетворенности потребителей процессом и результатом предоставления государственных и муниципальных услуг. По результатам исследования определены проблемы реализации принципов клиентоцентричности и намечены пути их решения.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, государственные и муниципальные услуги, публичное управление, большие данные.

Введение

Передовые исследования государственного и муниципального управления приходят к пониманию того, что публичное управление должно быть клиентоориентированным. Группа исследователей из РАНХиГС [3] считает, что перемены в понимании смысла государственной и муниципальной службы связаны как с общим государственным курсом (государственная и муниципальная служба – это служба народу), так и с переходом на государственную и муниципальную службу профессионалов из бизнес-сферы, которые привносят в публичное управление принципы, инструменты и терминологию коммерческого сектора.

Клиентоцентричный подход теоретически проработан и эмпирически апробирован в бизнес-сфере. Адаптация данного подхода к сфере государственного и муниципального управления означает построение модели оказания государственных и муниципальных услуг гражданину на том же уровне, на котором оказываются услуги клиентам в конкурентной среде бизнес-организаций [6]. При этом происходит трансформация в понимании продукта (услуги) от унифицированного подхода к возможности гибкого решения в ответ на запрос конкретного клиента.

Внедрение новых принципов государственного и муниципального управления требует терминологической проработки основных понятий, а также анализа накопленного (пока еще небогатого) опыта внедрения клиентоцентричности, в связи с чем, приведенные в данной статье результаты исследования представляются актуальными в теоретико-прикладном плане.

Методы и принципы исследования

Цель статьи – наметить пути повышения клиентоцентричности государственного



и муниципального управления. В качестве методов исследования были использованы сравнительный анализ, аналогия, анализ документов, а также вторичный анализ «больших данных», собранных Министерством экономического развития Российской Федерации.

Основные результаты

О клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении исследователи и практики заговорили раньше, чем о клиентоцентричности. Изначально клиентоориентированность – это экономическая категория, отражающая совокупность индикаторов функционирования организации, обеспечивающих более полный и всесторонний учет предпочтений клиента, по сравнению с организациями-конкурентами [4].

Клиентоориентированность в государственном и муниципальном управлении, по мнению С.Г. Захаровой, представляет собой ориентацию на максимальное удовлетворение запросов населения, таких, как оказание и предоставление услуг, при безусловном соблюдении стандартов качества публичных услуг [2, с. 68]. Главной сложностью экстраполяции принципов клиентоориентированности на систему публичного управления является то, что государственные и муниципальные органы власти действуют в неконкурентной среде, соответственно отсутствует вектор создания более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов, также нет задачи привлечения новых клиентов для увеличения объема продаж и максимизации прибыли [5]. Возникает правомерный вопрос, на что должен быть направлен вектор клиентоориентированности публичного управления? Автор данной статьи выдвигает предположение о том, что мощным стимулом клиентоориентированности может стать модель оценки деятельности должностных лиц и государственных и муниципальных служащих, в которой существенный весовой коэффициент будет иметь оценка населением качества процесса и результата предоставления государственных и муниципальных услуг. В этом случае воз-

можна переориентация внимания с характеристик услуги на потребность клиента, аналогично бизнес-сфере.

В отличие от клиентоориентированности, клиентоцентричность – относительно новый термин, применительно к публичному управлению. Между тем, именно он стал основой разработки нового вектора политики взаимодействия государства и общества, государства и человека. Разработку научных принципов клиентоцентричности и подготовку кадров в соответствии с этими принципами взяла на себя, прежде всего, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации [3]. Деятельность по внедрению принципов клиентоцентричности в практику публичного управления курирует Министерство экономического развития Российской Федерации, которым были разработаны стандарты клиентоцентричности [9]. Особый интерес в рамках данной темы представляет стандарт «Государство для людей». В этом стандарте дается определение клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении как подхода, основанного на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания. [8].

В виде центрального субъекта, предоставляющего государственные и муниципальные услуги, можно назвать МФЦ (Многофункциональный центр) – организацию, которая создавалась по своей организационно-правовой форме как учреждение государственного или муниципального управления. Суть оказания государственных услуг через МФЦ состоит в том, что заявитель не участвует в дальнейшем взаимодействии с органами государственного и муниципального управления, поскольку указанную функцию берет на себя МФЦ [10]. На наш взгляд, именно МФЦ обладают наиболее высоким потенциалом реализации принципов клиентоцентричности государственного и муниципального управ-

ления, поскольку предполагают, помимо функционального взаимодействия с клиентом, личное взаимодействие сотрудника МФЦ, которое предоставляет возможность непосредственно вникнуть в жизненную ситуацию клиента. Вместе с тем, основное направление развития клиентоцентричности публичного управления в современной России связано с предоставлением услуг в электронном формате, то есть путем опосредованного взаимодействия с клиентом.

Цифровой формат оказания рассматриваемых услуг предполагает:

- оперативный доступ для населения к сведениям об осуществляемых государством процедурах (перечень документов, порядок осуществления, порядок и сроки выдачи результата и т.д.);
- реализацию прав и обязанностей граждан в более простом и комфортном формате с помощью информационного портала без очередей и возможного нарушения стандартов их рассмотрения;
- граждане могут контролировать процесс оказания услуг путем отслеживания хода рассмотрения их обращения в удобном формате;

- выдача результата рассмотрения обращения гражданам также осуществляется в дистанционном электронном виде [1].

Предоставление государственных и муниципальных услуг являются центральным сегментом модели клиентоцентричного государства. Оценка качества предоставления услуг должна быть главным параметром измерения клиентоцентричности. Единственным действенным механизмом оценки на данный момент является мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг, проводимый Минэкономразвития России, основанный на «больших данных». Мониторинг проводится в отношении государственных и муниципальных услуг, сведения о которых находятся в распоряжении оператора Единого портала, а также операторов иных информационных систем, которые участвуют в предоставлении услуг.

Результаты мониторинга за 3 квартал 2023 года представлены в таблице 1. Массив данных, анализируемых при проведении мониторинга, содержал сведения о ходе выполнения более чем 141 млн запросов о предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Таблица 1. Показатели качества предоставления федеральных, региональных и муниципальных (в совокупности) услуг, %

№	Наименование показателя	Достигнутое значение		Целевое значение
1	Доля запросов, принятых уполномоченным органом Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	67,7	100
			87,4	
2	Доля запросов, зарегистрированных уполномоченным органом Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	55,6	100
			80,0	
3	Доля отказов в предоставлении услуги Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	19,9	не более 10
			15,4	
4	Доля запросов с нарушением срока регистрации услуги Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	20,8	0
		Нет данных		
5	Доля запросов с нарушением срока предоставления услуги Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	10,0	0
		Нет данных		
6	Доля ошибок при предоставлении услуг в электронной форме Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	0,48	0
			0,11	



№	Наименование показателя		Достигнутое значение		Целевое значение
7	Доля запросов, по которым заявитель не уведомлен о ходе предоставления услуги Региональные и муниципальные услуги Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	48,4		0
		83,2			
		4,6			
8	Доля жалоб на качество предоставления услуги Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	0,8		0
		0,2			
9	Доля жалоб, не урегулированных в досудебном порядке Региональные и муниципальные услуги	Федеральные услуги	73,5		не более 10
		56,4			
10	Основные причины обжалования	Нарушение сроков предоставления услуги	Федеральные услуги	46,0	
			Региональные и муниципальные услуги	31,0	
		Отказ в предоставлении услуги	Федеральные услуги	33,0	
			Региональные и муниципальные услуги	45,0	

Мониторинг предполагает оценку заявителями качества предоставления услуг. В 3 квартале 2023 г. оценка качества предоставления федеральных услуг составила 4,2 балла, региональных и муниципальных – 4,6%, при целевом значении показателя 4,5 балла.

Большой процент непринятых и незарегистрированных запросов может объясняться некорректной работой информационных систем, что вскрывает проблему несовершенства технико-технологических систем предоставления услуг.

По российскому законодательству уполномоченные органы должны уведомлять заявителя о ходе предоставления услуги – от момента регистрации запроса до принятия решения по итогам его обработки. Неинформирование заявителя нарушает его права и законные интересы, поскольку гражданин лишается возможности отслеживать своевременность и соблюдение порядка при рассмотрении своего запроса и узнавать о готовности документов, являющихся результатом предоставления услуги.

Существенный процент отказов в предоставлении услуг косвенно указывает на недостаточную информированность заявителей о порядке предоставления услуги. Соответственно, еще одной проблемой является недостаток информационной поддержки клиента.

В большинстве случаев ответственные сотрудники зарегистрировали поданные запросы, однако заявителям не было направлено об этом соответствующих уведомлений. Между тем, неинформирование заявителя о регистрации запроса может привести к ошибочному расчету им срока предоставления услуги, и как следствие, снижению качества предоставления услуги.

Проведение мониторинга на постоянной основе позволяет выявить основные проблемы, возникающие в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг, включая несоблюдение сроков их предоставления, уровень отказов, технические ошибки, случаи неинформирования заявителей о ходе предоставления услуг и другие.

Обсуждение

Понятия клиентоориентированности и клиентоцентричности в публичном управлении, во-первых, соотносятся как общее и частное. Во-вторых, клиентоориентированность можно понимать как действия, направленные на понимание и учет потребностей клиента, тогда как клиентоцентричность – это модель построения системы управления, обеспечивающей предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента.



На наш взгляд, принципы клиентоцентричности наилучшим образом могут быть реализованы в работе МФЦ, поскольку данный формат обеспечивает закрепление персонально ответственного исполнителя и нивелирует цифровое неравенство. Однако Правительство РФ и Минэкономразвития РФ делают ставку в реализации принципов клиентоцентричности на электронный формат предоставления государственных и муниципальных услуг.

Главными преимуществами оказания услуг населению в электронном формате являются:

- высокая скорость – цифровой формат рассмотрения обращений позволяет сэкономить время на подачу и их рассмотрение;
- снижение влияния личного фактора – уменьшает вероятность человеческих ошибок и неверных консультаций;
- уменьшение документооборота – при оказании услуги дистанционно, предоставляемые сведения не дублируются за счет возможности доступа сотрудника к сведениям о заявителе в государственных базах данных;
- доступность – подавать обращения возможно даже при нахождении в другой стране при помощи информационного портала;
- уменьшение бюрократии – обусловлено как снижением количества документации, так и унификацией всего процесса рассмотрения заявления и выдачи результата;
- возможность в любой момент отследить статус услуги в личном кабинете.

Важно понимать, что предоставлять качественные государственные и муниципальные услуги можно при условии использования качественного программного и технического обеспечения. Без этого невозможно организовать полноценный доступ к серверам и специальным сервисам, создать эффективные коммуникации между пользователями и структурами, предоставляющими услуги.

Заключение

На основании выявленных в результате исследования проблем реализации прин-

ципов клиентоцентричности при предоставлении государственных и муниципальных услуг, можно наметить пути совершенствования процесса и результата предоставления услуг, в соответствии с запросами конкретных клиентов:

- Закрепить персональную ответственность (в том числе, в рамках материального стимулирования) за результат предоставления государственных и муниципальных услуг.
- Дополнить процесс подачи запроса в электронном виде практикой персональных консультаций (по телефону, электронной почте), нацеленных на разъяснение правил для клиентов, допускающих ошибки при подаче заявления.
- Наряду с развитием электронных форм предоставления услуг, оставить за клиентом право выбора формы получения услуги (через МФЦ, непосредственно в органах государственной власти и муниципального управления).

Таким образом, клиентоцентричность можно считать новой вехой государственного и муниципального управления. Повсеместное внедрение данного подхода должно сопровождаться анализом лучших практик, на деле демонстрирующих результаты функционирования «государства для людей».

Литература

1. Авдохина Я.В. Доступность государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации / Я.В. Авдохина, А.А. Селех // Системные технологии. – 2017. – 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 14.09.2023).
2. Захарова С.Г. Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения / С.Г. Захарова // Власть. – 2016. – 8. – с. 67–73.
3. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О.В. Линник, А.В. Ожа-



- ровского, М.С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. – 180 с. URL: <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f-7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (дата обращения: 14.09.2023).
4. Ладыгина Е.Е. Концептуальная модель формирования и оценки уровня клиентоориентированности предприятий / Е.Е. Ладыгина // Вестник МГСУ. – 2017. – 3 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-formirovaniya-i-otsenki-urovnya-klientoorientirovannosti-predpriyatiy> (дата обращения: 14.09.2023).
 5. Леонтьева В.В. Клиентоориентированный подход при оказании муниципальных услуг / В.В. Леонтьева // Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – 2(23). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannyi-podhod-pri-okazanii-munitsipalnyh-uslug> (дата обращения: 14.09.2023).
 6. Леонтьева Л.С. Клиентоцентричность как фактор формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления (отечественный и зарубежный опыт) / Л.С. Леонтьева, В.В. Смирнова // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2022. – 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnost-kak-faktor-formirovaniya-kachestva-reputatsionnyh-resursov-sistemy-publichnogo-upravleniya-otechestvennyy-i> (дата обращения: 14.09.2023).
 7. Оценка качества госуслуг. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/vnedrenie_novykh_principov_predostavleniya_uslug/ocenka_kachestva_gosuslug/ (дата обращения: 14.09.2023).
 8. Стандарт «Государство для людей». Требования по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d-1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf (дата обращения: 14.09.2023).
 9. Стандарты клиентоцентричности. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 14.09.2023).
 10. Ушакова А.Н. Совершенствование деятельности МФЦ как субъекта предоставления государственных и муниципальных услуг / А.Н. Ушакова, А.А. Попиков // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2021. – 4. – с. 19–25.

CLIENT FOCUS AND CLIENT-CENTRICITY IN THE PROVISION OF STATE AND MUNICIPAL SERVICES

Boldina M. Yu.

Volgograd Institute of Management, branch of RANEPA

The article is devoted to the analysis of the theoretical foundations for introducing the principles of client focus and client-centricity into the practice of state and municipal management in terms of providing state and municipal services to the population. A comparative analysis of client orientation and client-centricity in the business sphere and the sphere of state and municipal administration was carried out. From the point of view of convenience for the client, the main formats for the provision of state and municipal services are analyzed. The prospects for introducing client-centricity in the provision of services in offline and online formats are assessed. Based on a secondary analysis of "big data" collected by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, an assessment of consumer satisfaction with the process and result of the provision of state and municipal services was carried out. Based on the results of the study, problems in implementing the principles of customer centricity were identified and ways to solve them were outlined.

Keywords: client focus, client-centricity, state and municipal services, public administration, big data.

References

1. Avdohina Ja.V. Availability of state and municipal services in the Russian Federation / Ja.V. Avdohina, A.A. Seleh // System technologies. – 2017. – 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-v-rossiyskoy-federatsii> (accessed 14 september 2023) [in Russian]
2. Zaharova S.G. Assessment of the management system of municipal districts according to the criterion of the quality of life of the population / S.G. Zaharova // Authority. – 2016. – 8. – p. 67–73. [in Russian]
3. Client-centric approach in public administration: Navigator of digital transformation / ed. O.V. Linnik, A.V. Ozharovsky, M.S. Shklyaruk. – Moscow: RANEPa under the President of the Russian Federation, 2020. – 180 pp. URL: <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (accessed 14 september 2023).
4. Ladygina E.E. Conceptual model for the formation and assessment of the level of customer focus of enterprises / E.E. Ladygina // Bulletin of MGSU. – 2017. – 3 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-formirovaniya-i-otsenki-urovnya-klientoorientirovannosti-predpriyatiy> (accessed 14 september 2023) [in Russian]
5. Leont'eva V.V. Customer-oriented approach to the provision of municipal services / V.V. Leont'eva // Municipality: economics and management. – 2018. – 2(23). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannyi-podhod-pri-okazanii-munitsipalnyh-uslug> (accessed 14 september 2023) [in Russian]
6. Leont'eva L.S. Client-centricity as a factor in shaping the quality of reputational resources of the public administration system (domestic and foreign experience) / L.S. Leont'eva, V.V. Smirnova // Bulletin of Moscow University. Episode 21. Management (state and society). – 2022. – 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnost-kak-faktor-formirovaniya-kachestva-reputatsionnyh-resursov-sistemy-publichnogo-upravleniya-otechestvenny-i> (accessed 14 september 2023) [in Russian]
7. Assessing the quality of government services. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe-upravlenie/vnedrenie_novykh_principov_predostavleniya_uslug/ocenka_kachestva_gosuslug/ (accessed 14 september 2023).
8. Standard “State for people”. Requirements for the introduction of a client-centric approach in state and municipal management when interacting with people. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf (accessed 14 september 2023).
9. Customer-centricity standards. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe-upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (accessed 14 september 2023).
10. Ushakova A.N. Improving the activities of the MFC as a subject of providing state and municipal services / A.N. Ushakova, A.A. Popikov // Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management. – 2021. – 4. – p. 19–25. [in Russian]

