

Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении: возможности и проблемы

Customer-centered approach in public and municipal administration: opportunities and challenges

УДК 334.02

Получено: 19.10.2025

Одобрено: 20.11.2025

Опубликовано: 25.12.2025

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Head of the Student Scientific Circle Innovative Technologies in Personnel Management of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: chol9207@mail.ru

Зиннурова Н.А.

Студентка 4 курса направления «38.03.04 Государственное и муниципальное управление», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: zinnurova_nata@mail.ru

Zinnurova N.A.

4-year student majoring in 38.03.04 Public and Municipal Administration, a member of the student research group Innovative Technologies in Personnel Management at the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: zinnurova_nata@mail.ru

Ращепкина Э.Р.

Студентка 4 курса направления «38.03.04 Государственное и муниципальное управление», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: zinnurova_nata@mail.ru

Rashchepkina E.R.

4-year student majoring in 38.03.04 Public and Municipal Administration, a member of the student research group Innovative Technologies in Personnel Management at the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: zinnurova_nata@mail.ru

Аннотация

В статье представлены возможности и риски применения клиентоцентричного подхода в деятельности государственных и муниципальных органов. Раскрыты критерии к взаимодействию каждого клиента, т.е. гражданина, с государством в соответствии со стандартами, которые разработаны на общих принципах и ценностях, которые утверждены в Декларации ценностей клиентоцентричности (декларация направлена на провозглашение перехода к клиентоцентричному государственному управлению и учреждению функций и услуг государства, которые основаны на эффективном и комфортном сотрудничестве государства и человека с помощью анализа необходимых актуальных потребностей и опыта человека как клиента). Рассмотрены основные приоритетные направления по повышению клиентоориентированности государственных служащих. Представлен обзор зарубежной практики использования различных цифровых технологий при планировании, мониторинге и оценке результатов деятельности органов власти. Авторами проанализированы преимущества и проблемы цифровизации государственного сектора в Российской Федерации. В статье представлены предложения по усилению клиентоцентричности государственных служащих.

Ключевые слова: клиентоцентричный подход в деятельности государственных и муниципальных органов, средства клиентоцентричного подхода в ГМУ, качество услуг государственных органов.

Abstract

The article presents the opportunities and risks of applying a client-centric approach to the activities of state and municipal bodies. It reveals the criteria for interaction between each client, that is, a citizen, and the state in accordance with standards developed on the general principles and values approved in the Declaration of Values of Client-Centricity (the declaration aims to proclaim the transition to client-centric public administration and the establishment of state functions and services based on effective and comfortable cooperation between the state and the individual through an analysis of the necessary current needs and experience of the individual as a client). The main priority areas for increasing the client-focusedness of civil servants are considered. An overview of international practices in using various digital technologies in planning, monitoring, and evaluating the performance of government agencies is presented. The authors analyze the advantages and challenges of digitalization of the public sector in the Russian Federation. The article presents proposals for strengthening the client-centricity of civil servants.

Keywords: client-centric approach in the activities of state and municipal bodies, means of client-centric approach in state and municipal governments, quality of services of state bodies.

В наше время остро стоит проблема эффективности государственного управления. Внедряются новые подходы, задействуются все новые и новые ресурсы. Одним из таких подходов является клиентоцентричный подход. Из-за его новизны всплывает проблема его необходимости. Многие управляющие откладывают переход к клиентоцентричности, но этот подход необходимо применять на всех этапах разработки продуктов и процессов, что позволит нам сделать продукт или процесс удобным и доступным всем людям

Основное внимание цифровизации государственного управления направлено на улучшение государственных сервисов, задачей которых является удовлетворить потребителя. Методом для достижения данной цели является клиентоцентричный подход. Развитие данного метода в государственном управлении позволяет быть конкурентоспособными на фоне других развитых стран.

Целью данного исследования является использование клиентоцентричного подхода в деятельности государственных и муниципальных органов, а также возможное применение опыта других стран в работе этих органов.

Для достижения этой цели были поставлены следующие *задачи*:

1. Рассмотреть, что понимается под клиентоцентричным подходом в деятельности органов государственной власти.
2. Изучить средства клиентоцентричного подхода в ГМУ.
3. Проанализировать предложения по внедрению приоритетных направлений, которые позволяют повысить качество услуг государственных органов.
4. Проанализировать опыт других стран в цифровизации государственного управления в России.

Предмет исследования - способы взаимодействия государства с гражданами в рамках клиентоцентричного подхода. **Объект исследования**: использование способов взаимодействия государства в рамках клиентоцентричного подхода для создания системы мониторинга государственных и муниципальных услуг.

Методы исследования: анализ научной литературы, метод обобщения, системный метод, а также сравнительный и статистический метод исследования.

Элементы научной новизны состоят в разработке предложений по укреплению клиентоцентричности государственных служащих.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим подробно сущность клиентоцентричного подхода. Формирование клиентоцентричности обусловлено развитием государств в сфере оказания сервис-ориентации. Формирование клиентоцентричности обусловлено развитием государства в сфере оказания услуг направленных на удобство и простоту использования для клиента.

Клиентоцентричность — это оказание услуг, которые ориентированы на каждого конкретного жителя страны. При этом подходе происходит переключение внимания с услуги на клиента для того, чтобы добиться от него обратной связи, включая оценку результатов работы сервиса.

Государство, переходя к клиентоцентричности, значительно изменяет способы взаимодействия с гражданами, деятельность органов власти направлена на особенности каждого человека и плюсом ко всему этому наблюдается большое внимание к обращениям и замечаниям обратной стороны.

Главной целью государства в развитии клиентоцентричности является повышение количества и качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг, предоставленных в электронном виде. Основным способом достижения данной цели является развитие государства в сфере цифровых технологий. Данные технологии создают уникальную и эффективную систему, благодаря которой государство может упростить жизнь людей в сфере предоставления им государственных услуг. Плюсом созданной системы является способность самостоятельно получать и анализировать информацию, контролировать соблюдение стандарта качества, оценивать удовлетворенность граждан полученной услугой [1].

Важным аспектом в создании клиентоцентричного государства является четкое понимание (разделение) оценки успешности подготовки клиентоцентричности и оценки удовлетворенности граждан качеством госуслуг. Для создания человекоцентричного государства необходимо сформировать работу органов власти, основанную на прозрачности, простоте использования и справедливости-направленной на потребителя (на гражданина). Оценка клиентоцентричности проходит как по показателям удовлетворенности работой данных органов власти, так и по показателям степени защищенности, угроз и безопасности.

Создавая цифровизацию в государстве, нужно также учитывать возможные риски. К таким рискам можно отнести утечку личной информации. Из этого следует, что общество с осторожностью и недоверием пользуется государственными услугами, несмотря на удобство

и простоту использования данных технологий [2].

Понятие сервис-ориентированного государства описано во многих работах ученых в США и в некоторых странах Западной Европы. Исходя из этих работ главным фактором взаимосвязи государство-гражданин является эффективность и удовлетворенность пользователей данных услуг. Вся суть сервис-ориентировочного государства лежит в организации и поддержке властью мероприятий, направленных на улучшение взаимодействия народа в сфере получения государственных услуг при помощи электронной и технически развитой системы. В зависимости от сложности, сроки предоставления услуг могут варьироваться, так как на сегодняшний день нет четко закрепленных критериев и методов оценки уровня клиентоориентированности государственных служащих при предоставлении государственных услуг [3].

Использование клиентоцентричного подхода в РФ. На сайте Министерства экономического развития Российской Федерации представлены «Стандарты клиентоцентричности», которые описывают влияние клиентоцентричного подхода на взаимодействие государственных служащих.

В этих стандартах выделяется, что клиентоцентричное государство — это государство, в котором предоставляемые услуги и функции организованы для человека так, чтобы удовлетворять его потребности и регулярно совершенствоваться за счет оценки опыта клиентов. Человек является клиентом государства и взаимодействует с ним в различных ролях и статусах:

- как гражданин (а также иностранец или человек без гражданства);
- как представитель бизнеса (коммерческой или некоммерческой сферы), индивидуальный предприниматель или самозанятый;
- как государственный или муниципальный служащий, представляющую публичную власть в отношениях с внешними клиентами (гражданами и бизнесом) и принимающий участие в межведомственном взаимодействии.

Критерии к взаимодействию каждого клиента, т.е. гражданина, с государством раскрывают стандарты в табл. 1. Эти стандарты были разработаны на общих принципах и ценностях, которые утверждены в Декларации ценностей клиентоцентричности. Данная декларация направлена на провозглашение перехода к клиентоцентричному государственному управлению и учреждению функций и услуг государства, которые основаны на эффективном и комфортном сотрудничестве государства и человека с помощью анализа необходимых актуальных потребностей и опыта человека как клиента [4].

Средства внедрения клиентоцентричного подхода в ГМУ

Средства	Описание
Стандарт «Государство для бизнеса»	Муниципальные органы обязаны направлять клиентоцентричный подход на взаимодействие с субъектами предпринимательской и экономической деятельности
Федеральный проект «Государство для людей» (прежнее название - «Клиентоцентричность»)	Сущностью федерального проекта является: 1. Заинтересованность государственного аппарата в решении вопросов и задач граждан и бизнеса, а также в персональном подходе к каждому клиенту. 2. Модернизация и налаживание автоматизации государственного сервиса, направленная на улучшение и удобство использования в повседневной жизни людей. 3. Построение понятной и коммуникабельной системы, нацеленной на обратную связь между государством и людьми. 4. Формирование взаимосвязей между ведомствами для создания и обслуживания целостного сервиса (новой системы, направленной на увлеченность народа в делах государства)
Стандарт «Государство для людей»	Вся суть данного стандарта заключается в реализации клиентоцентричного подхода в гос и муницип управлении. Важно отметить, что одним из важных критериев данного стандарта является постоянное изучение потребностей граждан, а также модернизация системы для улучшения взаимодействия с людьми. Стандарт обязателен для применения всеми органами власти, государственными и муниципальными учреждениями и другими организациями, которые уполномочены законодательно
Стандарт для внутреннего клиента	Внутренний клиент — это сам государственный или муниципальный служащий, работник, который подведомственен муниципальному или государственному учреждению. Этот стандарт основан на внедрение клиентоцентричного подхода в работу внутриведомственных и межведомственных процессов сотрудничества и на организации кадровой политики, которая отражает принципы клиентоцентричности. Следование положениям данного стандарта способствует снижению рисков влияющих на качество оказания услуг

На сайте государстводлялюдей.рф в Федеральном проекте выделяют основные инструменты внедрения клиентоцентричности:

1. Мониторинг услуг и обратная связь: Функциональная оценка качества взаимосвязи граждан и бизнеса с государством, определение проблем в сервисах и услугах, определение потребностей человека на всех ступенях пути клиента, тестирование и видоизменение новых решений.

2. Профиль клиента и реестр жизненных ситуаций: Ведение реестра жизненных ситуаций, в которые попадают граждане и определение самых востребованных из них.

Обработка проблем и потребностей клиента, повышение удовлетворенности в качестве услуг, формирование рекомендаций по повышению качества обслуживания с помощью созданного клиентского профиля. Создание и реализация модели жизненных ситуаций клиента для упрощенного и комфортного получения услуг без значительных затрат времени.

3. Сеть лабораторий пользовательского тестирования: Тестирование услуг, сервисов, а также создание интерфейсов цифровых услуг, оценка и сертификация услуг государства, которые предоставляются гражданам, открытие лабораторий в регионах. 346 таких исследований было проведено в 2023 г.

4. Стандарты и культура: поддержка ведомств в стремлении повысить уровень клиентоцентричности. Внедрение клиентоцентричности как культуры в взаимную работу органов власти и граждан. Обучение инструментам внедрения и лучшим практикам клиентоцентричности. Развитие и обучение госслужащих компетенциям клиентоцентричности [5].

В настоящее время в РФ клиентоцентричный подход внедряется во все сферы жизнедеятельности. Ярким примером является необходимость данного подхода в банковской сфере. Конкурентность в данном виде бизнеса заставляет различные банки внедрять технологии, направленные на привлечение и удержание клиентской базы.

Клиентоцентричность, с этой точки зрения, становится обязательным условием ориентации на клиента, т.е. на самого слушателя, однако это системный принцип, который состоит из взаимообусловленных факторов. Эффективность дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих повысится при условии восприятия слушателей как клиентов [6].

У государственных служащих отсутствует самая главная проблема коммерческого сектора - потребность в привлечении денежных средств. Финансирование и средства, которые выделяют, вполне покрывают эту потребность и предоставляют возможность развиваться госслужащему в профессиональной среде. Можно выделить основные приоритетные направления по повышению клиентоориентированности государственных служащих:

- развитие кадрового потенциала;
- планирование и организация работы;
- развитие мотивации;
- внедрение индивидуальных методик по расчету эффективности и результативности каждого сотрудника с применением технологий SMART.

Рассмотрим предложения к каждому приоритетному направлению для повышения качества оказываемых услуг на рис. 1.

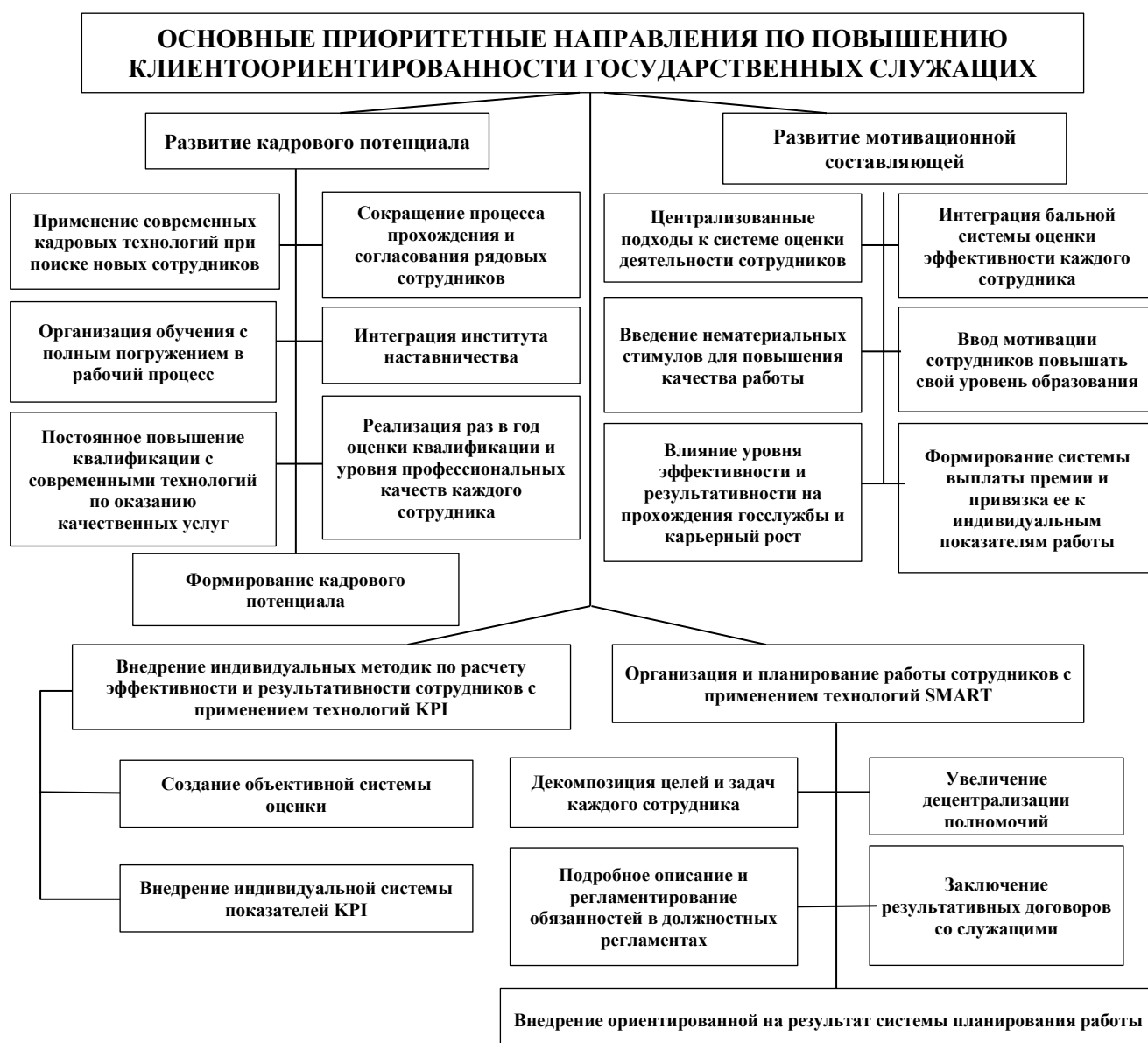


Рис. 1. Основные приоритетные направления по повышению клиентоориентированности государственных служащих³

Россия вошла в топ-10 стран по цифровизации государственного сектора. В середине ноября 2022 г. Всемирный банк обнародовал исследование GovTech Maturity Index 2022.

GovTech (GTMI) - индекс зрелости, измеряющий элементы по 4 приоритетным направлениям:

- основные государственные системы;
- предоставление государственных услуг;
- вовлечённость населения;
- институциональное обеспечение.

Российская Федерация вошла в шорт-лист государств, у которых самый высокий рейтинг А, с индексом зрелости 0,897 балла и заняла 10 место в списке стран. Российская Федерация по всем четырем индексам приоритетных направлений оказалась в группе с А-рейтингом.

Также рейтинг стран рассчитывался и по другим индексам. Субиндекс базовых государственных систем - CGSI, рассчитывается по 17 показателям и охватывает ключевые аспекты общегосударственного подхода, включая гособлако и прочие платформы. Субиндекс предоставления услуг - PSDI, учитывает 9 показателей, измеряя зрелость онлайн-порталов

государственных услуг с упором на их дизайн и общедоступность. Субиндекс вовлечённости граждан в цифровую среду - DCEI, включает 6 показателей и оценивает в том числе механизмы обратной связи с гражданами, открытые данные. Субиндекс институциональной среды - GTEI, оценивает 16 показателей, в том числе стратегии, институты, законы, инновационную политику и программы развития государственных технологий. Наибольшее значение у РФ по субиндексу PSDI (0,960 балла), наименьшее по DCEI (0,828 балла) [7].

Россия получила такие оценки:

- уровень развития основных государственных систем, таких как гособлако и прочие платформы - 0,881 балла;
- развитие государственных услуг, доступность для граждан электронных сервисов - 0,960 балла;
- развитие государственных институтов цифровизации, инновационная политика и стратегии - 0,919 балла;
- уровень вовлечённости граждан, открытость правительства и обратная связь - 0,828 балла [8].

В исследовании GovTech Maturity Index 2022 участвовали 198 стран. В топ рейтинга вошли 10 стран, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

Топ-10 стран по цифровизации госсектора за 2022 год⁷

Место	Страна	GTMI	CGSI	PSDI	DCEI	GTEI
1.	Южная Корея	0,991	0,990	0,998	0,994	0,984
2.	Бразилия	0,975	0,980	0,969	0,970	0,981
3.	Саудовская Аравия	0,971	0,963	0,979	0,966	0,977
4.	ОАЭ	0,961	0,922	0,989	0,976	0,956
5.	Эстония	0,956	0,910	1,000	0,998	0,916
6.	Франция	0,945	0,923	0,957	0,950	0,952
7.	Индия	0,940	0,935	0,966	0,955	0,904
8.	Литва	0,918	0,822	0,961	0,950	0,940
9.	Монголия	0,907	0,934	0,864	0,883	0,946
10.	Россия	0,897	0,881	0,960	0,828	0,919

В проведённом исследовании ООН отсутствует прямое сопоставление отдельных порталов государственных услуг, в связи с чем для получения подобных данных целесообразно обратиться к рейтингам посещаемости интернет-ресурсов. Согласно информации аналитического сервиса Similarweb, федеральный портал «Госуслуги» по итогам июля 2025 г. занял вторую позицию в мировом рейтинге посещаемости в разделе «Государство и право». Первое и третье места принадлежат различным доменам федерального правительственного портала Бразилии, четвёртое - турецкому ресурсу, а пятое и шестое - двум разным доменам Великобритании. На более низких строчках находятся сайты, ежемесячная посещаемость которых не достигает 100 миллионов.

Среди всех американских порталов наивысшую позицию (9-е место) занимает правительственный сайт штата Калифорния. При этом, как отмечают многие эксперты, в Соединённых Штатах отсутствует единый федеральный портал государственных услуг. Следовательно, в данной области Россия демонстрирует значительный результат, что подтверждается данными веб-аналитики.

Интересно, что при анализе показателей в категории «Государство и право» за трёхмесячный период (май-июль 2025 г.) десятое место в мире по данным Similarweb занимает Московский портал mos.ru. Это свидетельствует о наличии у российских пользователей альтернативы централизованному сайту госуслуг [9].

Спустя 3 года, после проведённых исследований государственных порталов различных стран, Россия занимает лидирующее место (2 место) в рейтинге по посещению государственных порталов. Это показывает, что исследования могут варьироваться в зависимости от используемых индикаторов, и проведенный анализ может значительно отличаться от реальных показателей ведущих стран мира.

Возможности использования позитивного опыта обеспечения цифровизации государственного управления в России. Опыт цифровой трансформации зарубежных стран показывает, что в деятельности органов власти очень часто используются такие подходы и технологии, как гибкое совершенствование цифровых услуг, расширение цифрового потенциала и партнерства в предоставлении услуг, интерактивное многоканальное предоставление информации и предоставление услуг, использование искусственного интеллекта и технологии в развитии концепции умного города. Всё это создает возможность использовать электронное правительство как основу для достижения социальных целей. Правительствам во всем мире необходимо уметь создать национальный план по цифровой трансформации, опирающийся на структуру, которая способна обеспечить удовлетворенность потребностей всех членов общества.

Обзор зарубежной практики использования различных цифровых технологий при планировании, мониторинге и оценке результатов деятельности органов власти представлен в табл. 3 и показывает, что их применение позволяет повысить качество управленческих процессов и позитивно влияет на возможность принятия оперативных решений органами государственной власти [10].

Использование опыта других стран в цифровизации государственного управления в России [10]

№ п/п	Страна	Возможные инструменты цифровизации
1	Великобритания	На основе опыта этой страны можно применить в России цифровые технологии для планирования результатов на этапе выработки государственной политики. С этой целью в Великобритании создана и активно внедряется онлайн-платформа Predictiv, которая позволяет в режиме реального времени поведенческие эксперименты. Эта платформа создана на основе алгоритмов аналитики для прогноза будущих тенденций или поведения на основе шаблонов исторических данных. Её можно применять в различных отраслях, таких как здравоохранение, финансы, социальное обеспечение, безопасность, для принятия решений на основе данных, улучшающих результаты работы услуг. Платформа Predictiv позволяет государственным органам апробировать новые меры государственного регулирования с помощью использования испытаний, которые контролируются, эти испытания проводятся в онлайн формате с участием граждан. То есть платформа позволяет проводить экспериментальное внедрение мер регулирования и получать обратную связь.
2	Дания	По примеру Дании видится необходимым направить усилия на сотрудничество по вопросам цифровой трансформации на всех уровнях публичного управления. В российском законодательстве важным представляется цифровая трансформация системы муниципального управления с возможностью внедрения цифровых инструментов. В частности, требуется решение проблемы низкого уровня цифровых компетенций муниципальных служащих; недостаточности финансирования муниципальных программ цифровой трансформации. Также необходимы разработка и закрепление в региональных законах требований, обеспечивающих возможность интеграции информационных систем различных муниципальных образований между собой, а также с региональными государственными информационными системами.
3	Южная Корея	Международный опыт показывает, что в отдельных странах важные возможности демонстрируют мобильные устройства, с помощью которого можно эффективно доставлять контент. Низкая стоимость установления и поддержания отношений с гражданами с помощью мобильных технологий привела к появлению множества инновационных идей, которые можно использовать в программах обучения электронному правительству в области ИКТ и в России. Мобильные приложения позволяют снизить цифровой разрыв между гражданами. В России большее внимание уделяется связи пятого

№ п/п	Страна	Возможные инструменты цифровизации
		поколения – 5G, опыт Кореи может быть применим в нашей стране.
4	Австралия	Целесообразно использовать опыт Австралия в кадровой работе по повышению эффективности служебной деятельности госслужащих, что позволяет обеспечить специальное мобильное приложение Canberra Times 2016. С помощью этого приложения служащим ежедневно задаются новые вопросы, связанные с прохождением государственной службы, ответы на которые способствуют постепенному повышению квалификации служащих и создают условия для более высокой результативности их деятельности.

Преимущества цифровизации государственного сектора в Российской Федерации.

Развитие России предполагает высокий уровень организации власти и управления, которое направлено на выстраивание цифровизации общества. При цифровизации государственного управления необходимо уделять внимание эффективной обратной связи с гражданами, а не только техническим и экономическим достижениям. При переходе к цифровому правительству не стоим забывать о правовом регулировании, которое выражается в принятии специальных законов для регламентации общественных отношений и осуществления контроля. При цифровизации общества также необходимо уделить внимание кибербезопасности, защите персональных данных и национальной политике в области данных [11]. С одной стороны, уход зарубежных производителей с российского рынка создал угрозу дефицита программного обеспечения и оборудования, но, с другой стороны, это открыло дорогу для отечественных производителей. С этой целью был осуществлен переход с ГИС (государственных информационных систем) на единую цифровую платформу «ГосТех». Для федеральных систем - с 1 апреля 2023 г., для региональных - с 1 января 2024 г. «Ростелеком» распоряжением Правительства РФ в июле 2023 г. определен единственной компанией, которая будет заниматься созданием, развитием и эксплуатацией ГИС на этой платформе.

«ГосТех» — это облачное решение для федеральных и региональных органов власти, с помощью которого можно быстро и эффективно создавать ГИС и различные сервисы. Платформа базируется полностью на отечественных дата-центрах, а доступность систем обеспечивается на уровне 99,99%. Инфраструктура «ГосТеха» аттестована по уровню K1, что позволяет хранить персональные данные и обрабатывать сведения, составляющие тайну.

Преимущества ГосТеха:

- удобные сервисы, которые спроектированы с учётом реальных потребностей пользователей;
- снижение бюджетных расходов за счёт переиспользования готовых решений;
- разработка безопасного программного обеспечения (платформа аттестована на соответствие требованиям по защите информации ФСТЭК России);
- быстрый запуск систем и сервисов с помощью принципа конструктора, единых стандартов и итерационного подхода к разработке.

Значительным достижением в цифровом развитии России выступает единый портал Госуслуг. Данная государственная платформа представляет собой многофункциональный ресурс, обеспечивающий физическим и юридическим лицам возможность получать широкий спектр федеральных и муниципальных сервисов в электронной форме. Он служит основным инструментом коммуникации общества с властью, гарантируя удобный и защищённый доступ

к необходимым услугам и данным. Ключевая задача портала - минимизировать бюрократические процедуры, увеличить открытость работы органов власти и повысить уровень сервиса.

Ресурс активно используется населением, что подтверждается объективной статистикой: за более чем десятилетний период суммарный объём операций через портал превысил 260 млрд руб. Пользователи подали свыше 900 млн электронных заявлений, а 78 млн чел. записались на приём к врачу [12]. Портал полезен различным категориям граждан, включая пенсионеров, предпринимателей, автовладельцев, родителей, учащихся.

Ключевые преимущества портала:

- возможность получить важные услуги онлайн за несколько минут, без личных визитов в инстанции и ожидания в очередях;
- внедрение проактивной модели государственного обслуживания, когда выплаты и сервисы назначаются автоматически на основе имеющихся у государства данных, без запроса со стороны гражданина;
- организация межведомственного электронного взаимодействия, позволяющего мгновенно запрашивать и передавать информацию, что ускоряет оказание услуг в десятки раз;
- концентрация всех услуг, документов и персональных данных в одном безопасном пространстве - на портале и в мобильном приложении;
- укрепление цифрового суверенитета и технологической самостоятельности страны.

Осенью 2021 г. правительством был одобрен перечень из 42 стратегических инициатив для улучшения качества жизни и модернизации экономики. Среди них была инициатива «Клиентоцентричность», позже воплотившаяся в федеральный проект «Государство для людей». Этот подход предполагает перестройку взаимоотношений гражданина и государства, где центральным понятием становится «жизненная ситуация», отражающая реальные нужды и условия жизни людей. Фокус смещается с изолированного предоставления отдельных услуг на создание целостного, плавного и непрерывного клиентского пути, ориентированного на полное решение потребности человека за счёт скрытого взаимодействия ведомств.

Жизненная ситуация — это базовый элемент, позволяющий перейти от унифицированного пакета услуг к персонализированному подходу в различных обстоятельствах: от регистрации рождения ребёнка до оформления пенсии, от начала предпринимательской деятельности до получения разрешения на строительство.

Внедрение данного подхода является инновационным, поскольку требует от госорганов глубокого понимания потребностей граждан, гибкости и интеграции технологических решений. Федеральный проект «Государство для людей» реализует эту концепцию, обеспечивая доступность госуслуг. В его рамках формируется новая культура обслуживания через постоянный мониторинг и улучшение сервисов на основе обратной связи, создание реестра жизненных ситуаций и проактивный подбор услуг.

В качестве примера можно рассмотреть ситуацию «Попадание в чрезвычайную ситуацию» - комплекс услуг, необходимых при угрозе или возникновении ЧС. Клиентский путь включает получение мер государственной поддержки, социальных гарантий, восстановление документов, а также доступ к профилактической информации. Активная работа по реинжинирингу этой ситуации велась в 2023 г.: был запущен сервис информирования, налажена выдача памяток по действиям в ЧС, организовано оповещение о помощи волонтеров. Появился единый сервис для получения соцгарантий и финансовой помощи, заменивший несколько разрозненных процедур. Был разработан рекомендательный стандарт по развёртыванию мобильных бригад в регионах для оперативной помощи.

Эффективность системы подтвердилась во время реальных инцидентов. Например, при наводнении в Оренбургской области в апреле 2023 г. обновлённым сервисом воспользовались более 56 тыс. чел. за несколько дней.

Применение подхода, основанного на жизненных ситуациях, позволяет сократить срок оказания услуги на 35%, уменьшить объём требуемых документов на треть и снизить

количество необходимых визитов на 64%. Формирование этого подхода учитывало мнение граждан о наиболее удобных форматах обслуживания.

Наиболее востребованной жизненной ситуацией в 2025 г. стало «Поступление в вуз онлайн» (более 2 млн пользователей). На второй позиции - «Участие в спортивных мероприятиях» (136 тыс.). Третье место занимает сервис «Выезд на охоту и рыбалку» (свыше 100 тыс. пользователей). Ситуации «Многодетная семья» и «Выход на пенсию» привлекли 124 тыс. и 160 тыс. граждан соответственно. Как отметил Григоренко, популярность даже узкоспециализированных сервисов (например, для охотников) демонстрирует широкий спектр потребностей населения в цифровых госуслугах [13].

Внедрение клиентоориентированного подхода даёт позитивные результаты. Для граждан это повышение качества жизни, экономия времени и ресурсов. Для государства - рост эффективности, оптимизация процессов и укрепление доверия общества. Эти задачи решаются в рамках национального проекта «Цифровая экономика», делающего госуслуги более доступными.

Проблемы цифровой трансформации государственного сектора в Российской Федерации. Говоря о применении указанных и иных инновационных технологий управления персоналом в современной системе государственной и муниципальной службы, следует отметить, что в настоящий момент они используются в достаточно узком круге сфер. Этому препятствует ряд барьеров, которые можно разделить на два типа: ограничения общеуправленческого характера и препятствия институционально-поведенческого плана, связанные с организацией гражданской службы.

Преодоление общеуправленческих барьеров требует проведения административных реформ, нацеленных на создание «гибкой» и «умной» власти, разрабатываемых при активном участии научного и экспертного сообщества, которое должно быть вовлечено как в разработку, так и в контроль реализации изменений. Эта задача обозначена в Указе Президента РФ №601 от 07.05.2012 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

Институциональные и поведенческие факторы в системе госслужбы связаны с необходимостью трансформации отношений «руководитель - подчинённый» и «специалист - специалист»: от иерархического доминирования – к партнёрскому, а от регламентно-функциональных установок – к функционально-креативным. Это требует перестройки системы на основе меритократического подхода и ориентации на высшие мотивы в управленческом труде. Как образно сформулировал академик А.Н. Колмогоров: «Надо научиться прощать людям их талант». Это касается как вертикальных, так и горизонтальных отношений. Иными словами, не следует сдерживать продвижение наиболее одарённых сотрудников. Одновременно это требует нового подхода к ответственности, делегирование полномочий и общей перестройки управленческой и кадровой работы в соответствии с современными концепциями.

Без преодоления указанных барьеров невозможно создать условия для внедрения известных инновационных кадровых технологий в государственной и муниципальной службе, что в итоге станет ключевым препятствием для построения инновационного общества в России.¹¹

Проблемы стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления и возможные пути их преодоления. Вопросы совершенствования государственного и муниципального управления в современных условиях занимают центральное место в дискуссиях о поиске действенных механизмов руководства общественным развитием. В эпоху глобализации и стремительных технологических изменений, кардинально преобразующих социальную ткань, эффективность управленческих практик становится критически важным условием обеспечения устойчивого прогресса.

К числу ключевых факторов, осложняющих процесс стратегического планирования в сфере ГМУ, относится недостаточная развитость законодательной базы. Это порождает правовые лакуны и создаёт зоны неопределённости, что, в свою очередь, затрудняет

формирование и принятие взвешенных управленческих решений. Для устранения данного препятствия требуется систематическое обновление и доработка действующих нормативно-правовых актов, нацеленные на формирование более чётких и однозначных правил, регламентирующих процедуры стратегического планирования.

Серьёзного внимания заслуживают также вопросы, связанные с внешними ограничениями и внутренним устройством системы ГМУ. Зачастую наблюдается разрыв между декларируемыми стратегическими целями и фактически имеющимися в распоряжении ресурсами, что блокирует результативную реализацию разработанных программ. Необходимо создание инструментов, позволяющих формировать целостную и взаимосвязанную систему планирования, которая бы комплексно учитывала как внутренние возможности, так и внешние вызовы, воздействующие на социально-экономическую динамику.

Недостаточное следование принципу персональной и коллективной ответственности в рамках стратегического планирования нередко ведёт к дефициту инициативы и слабой вовлечённости исполнителей в достижение поставленных задач. В этой связи важным представляется внедрение стимулирующих механизмов, поощряющих активную роль и ответственное отношение каждого участника к выполнению стратегии, параллельно с разработкой понятных и объективных критериев оценки. Отдельной значимой проблемой выступает отсутствие отлаженных процедур контроля за ходом реализации стратегических установок. Её решению может способствовать создание комплексной системы мониторинга и оценки результатов, которая позволит своевременно фиксировать отклонения от планов и вносить необходимые коррективы, тем самым повышая общую эффективность выполнения стратегий в системе ГМУ.

В настоящее время законодательная база зачастую не принимает в расчёт специфику отдельных территорий, что представляет собой одну из наиболее существенных сложностей в области стратегического планирования. Нормативно-правовая основа, призванная регулировать данный процесс, действительно часто отличается излишней обобщённостью и недостатком гибкости. Унифицированные стандарты, разработанные на федеральном уровне, не всегда корректно отражают особенности конкретных регионов и муниципалитетов, их уникальную социально-экономическую ситуацию, а также природно-климатические условия. К примеру, стратегия развития арктических территорий по своей сути будет принципиально иной, нежели стратегия для аграрного региона. Унифицированный подход лишает органы местного самоуправления возможности адекватно реагировать на локальные потребности и использовать местный потенциал, приводя порой к формальному соблюдению процедур без получения содержательных результатов. Выходом из этой ситуации может стать формирование более гибкой нормативной рамки, которая предусматривает возможность адаптации общегосударственных стандартов к условиям конкретных территорий. Это подразумевает расширение полномочий региональных и местных властей в части разработки и осуществления собственных стратегий при сохранении общей ориентации на достижение национальных приоритетов. Не менее важной задачей является обеспечение прозрачности и общедоступности законодательства для всех субъектов, вовлечённых в процесс стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления¹³.

Клиентоцентричность в работе государственных и муниципальных служащих.

Нормативные правовые акты, законодательство, а также представленный выше анализ рассматривают клиентоцентричность в контексте обслуживания граждан, повышения качества услуг и упрощения процедур для населения. Однако в современных условиях возникает потребность в переносе этого принципа также на внутреннюю среду, ориентируясь его на самого госслужащего и его профессиональную деятельность. Клиентоцентричность как комплексная концепция должна способствовать развитию не только в интересах внешних пользователей, но и для оптимизации труда служащих. Профессиональное выгорание, бюрократическая рутина, чрезмерная нагрузка и многозадачность препятствуют росту сотрудников, приводя к апатии и оттоку кадров из государственных органов.

Для предотвращения таких ситуаций можно *предложить ряд мер по укреплению внутренней клиентоцентричности*:

1. Выявление сильных и слабых сторон и зон развития сотрудников.

Это достигается путём системного сбора обратной связи по различным параметрам работы: общей эффективности, коммуникативным и управленческим навыкам, способности к работе в команде и другим ключевым компетенциям. Сильные стороны определяются через положительные оценки и могут стать основой для дальнейшего профессионального роста. Слабые стороны, выявленные через низкие оценки, указывают на направления, требующие дополнительного внимания и обучения. Такой подход позволяет организации оптимизировать развитие персонала.

2. Оценка адаптации новых сотрудников после завершения онбординга.

Использование метода «360 градусов» позволяет получить разностороннюю картину вклада новичка, его взаимодействия с коллегами и степени интеграции в коллектив. Результаты показывают, как сотрудник применяет знания на практике и взаимодействует с командой, выявляя области успеха и потенциальные точки роста, требующие поддержки

3. Повышение вовлечённости и эффективности персонала, сокращение текучести кадров. Обратная связь помогает сотрудникам понять, как их воспринимают коллеги и руководители, какие навыки наиболее ценны. Даже при анонимном формате положительная оценка укрепляет чувство признания и уважения, способствуя росту лояльности, сплочённости коллектива и снижая желание искать другую работу.

4. Выявление сотрудников с высоким потенциалом (High Potential) для формирования кадрового резерва. Комплексная оценка компетенций, взаимодействия с коллегами и способности принимать решения позволяет определить наиболее перспективных специалистов. Сотрудники, получившие высокие оценки по всем параметрам от разных респондентов, могут рассматриваться как кандидаты для включения в резерв и дальнейшего карьерного продвижения.

5. Разработка индивидуальных планов развития (ИПР) и управление развитием персонала. Объективные данные, полученные методом «360 градусов», служат основой для создания ИПР, учитывающих как текущие задачи сотрудника, так и его долгосрочные карьерные перспективы. Эта информация также помогает определить потребности в обучении, спланировать его и отслеживать прогресс, обеспечивая сбалансированное развитие в соответствии со стратегией организации.

6. Оптимизация расходов на обучение. Точечное определение зон развития для каждого сотрудника делает обучение более целенаправленным и эффективным. Вместо общих тренингов организация может инвестировать в развитие конкретных навыков, что повышает отдачу от обучения и позволяет рационально использовать ресурсы.

7. Выявление скрытых конфликтов и формирование корпоративной культуры. Анализ результатов оценки может обнаружить неочевидные напряжения, недопонимания или конфликты в коллективе. Внедрение стандартов клиентоцентричности и регулярная обратная связь помогают построить культуру, основанную на открытости, честности и доверии.

8. Оперативная обратная связь и возможность для саморефлексии сотрудника. Опрос коллег, подчинённых и руководителей даёт сотруднику возможность взглянуть на свою работу со стороны, понять восприятие в коллективе, осознать сильные стороны и области для совершенствования, что стимулирует профессиональный и личностный рост.

Авторские предложения по усилению клиентоцентричности государственных служащих представлены на рис. 2.



Рис. 2. Предложения по усилению клиентоцентричности государственных служащих (разработано авторами)

Многообразие задач, решаемых с помощью оценки «360 градусов», соответствует сложности и многогранности самих сотрудников, которые раскрываются в ходе данного процесса. Руководство получает развёрнутое и объективное представление о каждом члене команды, его взаимодействии с клиентами и компетенциях, требующих развития. Кроме того, автоматизация процедуры сбора и обработки обратной связи позволит сэкономить временные и трудовые ресурсы, давая возможность сосредоточиться на стратегических задачах и стандартах, определённых для конкретной организации и отрасли в целом.

Заключение

Таким образом, клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении играет ключевую роль в создании удобного, эффективного и прозрачного взаимодействия граждан и государства через качественное предоставление услуг и учета потребностей народа. Переход к клиентоцентричности существенно меняет методы взаимодействия государства с гражданами – деятельность органов власти концентрируется на интересах конкретного человека, ярко заметно проявление большего внимания к запросам граждан.

Организация клиентоцентричного подхода предопределяет создание системы мониторинга государственных и муниципальных услуг, способной самостоятельно получать и анализировать информацию, контролировать соблюдение стандарта качества, оценивать удовлетворённость граждан полученной услугой.

Россия является одним из лидеров по цифровизации государственного сектора, что показывает зрелость, удобство и многофункциональность онлайн-порталов государственных услуг. Страна продолжает развиваться в этом направлении, используя опыт зарубежных стран, улучшая и модернизируя цифровую трансформацию, которая направлена на обеспечение удовлетворенности потребностей всех членов общества. При цифровизации государственного управления необходимо не забывать уделять внимание обратной связи независимо от экономических и технических достижений, а также сделать акцент на создании и обеспечении защиты персональных данных.

Процесс внедрения цифровых технологий в работу государственных органов сталкивается с комплексом трудностей. Одной из ключевых является недостаточная гибкость существующей системы управления, требующей глубоких преобразований. Целью таких изменений должно быть создание адаптивного и интеллектуального государственного аппарата, способного эффективно функционировать в условиях стремительного технологического процесса. Для этого критически важно обеспечить конструктивное сотрудничество власти с научными и экспертными кругами на всех этапах - от проектирования реформ до контроля их исполнения.

Серьёзным вызовом выступает и внутренняя культура гражданской службы. Существующие административные отношения, построенные на строгой субординации и следовании инструкциям, нуждаются в эволюции в сторону коллегиальности и творческого

подхода к решению задач. Это предполагает признание и продвижение профессионалов на основе их компетенций и достижений, а также пересмотр методов управления персоналом на основе их компетенций и достижений, а также пересмотр методов управления персоналом в пользу современных подходов, фокусирующихся на итоговой эффективности.

Следовательно, успешная модернизация невозможна без устранения этих глубинных ограничений управленческого и кадрового характера. Их игнорирование создаёт значительный риск того, что цифровая трансформация останется поверхностной, а потенциал для построения современного общества, основанного на знаниях и инновациях, не будет реализован в полной мере.

Литература

1. Аналитический доклад. «Цифровизация государственного управления: опыт зарубежных стран и возможности его использования в России» [Электронный ресурс] - URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf (дата обращения: 06.11.2024).
2. Баранов А.В., Котлярова О.В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки / Баранов А.В., Котлярова О.В. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. Учредители: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2022. - С. 41-48. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49468170> (дата обращения: 26.10.2024).
3. Войтенко Е.А. Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении / Е.А. Войтенко // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, О.Г. Конюковой. Том Часть I. - Омск: Омский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2023. - С. 269-274. - EDN KKMHRU.
4. Котлярова О.В., Баранов А.В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-klientotsentrichnosti-v-protssesse-podgotovki-kadrov-na-gosudarstvennoy-sluzhbe> (дата обращения: 01.11.2025).
5. Найданова Э.Б., Аюшеева Д.Б. Клиентоцентричность в государственном управлении как фактор развития государственного кадрового потенциала / Найданова Э.Б., Аюшеева Д.Б. // Человеческий капитал современного общества: проблемы оценки и перспективы развития: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с иностранным участием (к 75-летию со дня рождения ученого, общественного деятеля, д-ра экон. наук, профессора Е.Д. Цыреновой). Улан-Удэ, 2024. - С. 99-106. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=64124163> (дата обращения: 26.10.2024).
6. Официальный сайт цифровой платформы ГосТех от Минцифры [Электронный ресурс] - URL: <https://platform.gov.ru> (дата обращения: 08.12.2024).
7. Официальный сайт Единого портала государственных услуг [Электронный ресурс] - URL: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 31.10.2025).
8. Оськин Д. Как России найти новый баланс в экономической политике [Электронный ресурс] // РБК. 2024. 24 июня. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/24/06/2024/66740f5a9a79478281f57afc> (дата обращения: 28.10.2025).
9. Овсипян М.В. Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления / М.В. Овсипян // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29-30 сентября 2022 года. Том Часть I. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

2022. - С. 137-139. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49612226> (дата обращения: 26.10.2024).
10. Остапенко А.А. Клиентоцентричность в государственной службе: влияние и перспективы улучшения эффективности / Остапенко А.А. // Научные записки НГУЭУ. Учредители: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2023. - С. 21-24. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=66181100> (дата обращения: 26.10.2024).
 11. Статья. 2022: Россия вошла в топ-10 стран по цифровизации госсектора [Электронный ресурс] - URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:GovTech_Maturity_Index_%28рейтинг_цифровизации_госсектора%29#:~:text=Сообщается%2C%20что%20в%20рейтин%20включены (дата обращения: 06.11.2024).
 12. Статья Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Россия вошла в топ-10 стран по цифровизации госуправления [Электронный ресурс] - URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/42223/> (дата обращения: 06.11.2024).
 13. Федеральный проект «Государство для людей» / Государство для людей. [Электронный ресурс] - URL: <https://xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--plai/> (дата обращения: 26.10.2024).