



С. А. ЖУРИХИН

проректор по повышению квалификации Университета
Правительства Москвы

S. A. ZHURIKHIN

Vice-Rector of Professional Development of Moscow Metropolitan
Governance Yury Luzhkov University

УДК 352.078(470-25)

Клиентоориентированность в сфере государственного управления

The Customer Centricity in Public Administration

В российском государстве развивается новая система взаимодействия государственных органов власти и общества, в которой гражданину отводится место клиента в сфере оказания государственных услуг. Клиентоцентричность становится теоретической основой работы государственного аппарата, а клиентоориентированность – практическим подходом в его работе. Переходу от трудоемкого и времязатратного способа взаимодействия гражданина и чиновника к эффективному удовлетворению потребностей россиян способствовали цифровизация общества и следующая за ней цифровая открытость. Ускорению перехода способствуют предписания на высшем уровне власти и создание методик самооценки госучреждений. Примером успешного внедрения клиентоцентричной модели могут служить структуры Правительства Москвы. Тем не менее многим государственным организациям еще предстоит пройти этот путь. Граждане являются внешними клиентами госучреждений, а сами госслужащие – внутренними клиентами, и потребности обоих типов клиентов должны быть удовлетворены.

A new system of state bodies' interaction with the society is under development in the State of Russia, where a citizen is seen as a client in what regards providing state services. The customer centricity becomes the theoretical foundation of the state apparatus works, while customer orientation will be the practical approach to its work. Transiting from the time-consuming way of citizen – public servant interaction towards effective catering to the needs of the Russian people was much aided by the digitalization of the society and the ensuing digital transparency. The speeding up of the transition was facilitated by directions from the highest levels of authority and by setting up methodologies of self-evaluation of state bodies. One example of a successful introduction of customer centricity model of operation is represented by Moscow Government structures. Nonetheless many a state organization is yet to start coming along that path. Citizens are the external clients to the state offices, while civil servants will be internal clients, where the needs of both types of clients need to be served.



Ключевые слова: государственное управление, клиентоцентричность, клиентоориентированность, государственные услуги.

Key words: public administration, customer centricity, customer orientation, public services.

Для цитирования: Журихин С. А. Клиентоориентированность в сфере государственного управления // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 26–32.

For citation: Zhurikhin S. A. The Customer Centricity in Public Administration. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 26-32. (In Russ.).

Каждый россиянин время от времени взаимодействует с теми или иными сотрудниками государственных органов власти, будь то человек старшего поколения, обратившийся в Пенсионный фонд или в отделение социальной защиты населения, либо подросток, получающий первый паспорт в центре госуслуг.

Государственные учреждения, относящиеся к системе исполнительной власти, имеют свою специфику работы. Традиционно государственный аппарат – очень сложный механизм, чья история корнями уходит глубоко в прошлое. В прежние времена далеко не всегда находилось место взаимодействию чиновника и простого гражданина на равных. Доминантой при обслуживании населения выступали предписанные обязанности государственного служащего, а не желания и потребности посетителя. Иными словами, деятельность сотрудников была лишена важного свойства, которое делает работу любой структуры, оказывающей те или иные услуги гражданам, по-настоящему эффективной, – клиентоориентированности. Между тем с позиций теории управления организациями именно население, избиратели – это и есть клиенты органов государственной власти.

До относительно недавнего времени сфера государственного управления заметно отставала от других сфер жизни общества по уровню клиентоориентированности. В прежние годы рядовому гражданину нередко приходилось прилагать значительные усилия, чтобы разобраться в тонкостях процедур подачи и получения документов, и тратить много времени. Среди государственных служащих слова «клиент», «продукт» и другие термины из сферы бизнеса в приложении к деятельности государственной организации нередко до сих пор имеют негативную коннотацию.

Сложившийся образ государственного служащего из прошлого характеризовался медленной моторикой, явным выражением недовольства при выполнении своих должностных обязанностей. Такой неклиентоориентированный облик является отражением общей практики оказания услуг населению в прежние годы. Но время не стоит на месте, и государство

начинает использовать клиентский опыт при принятии решений и пересматривает привычные форматы отношений госслужащих и пользователей государственных сервисов и суперсервисов. Проникающие из сферы бизнеса современные тренды и цифровизация меняют к лучшему государственное управление и процессы оказания услуг гражданам. Потребности граждан выходят на первое место.

Чиновники, еще вчера не готовые к обратной связи от сограждан и не рассчитывающие на нее, сегодня и по собственному желанию, и под влиянием изменившейся конъюнктуры становятся открытыми к предложениям и критике. Несомненно, здесь значителен вклад цифровых технологий и публичности, которую предоставляет обществу Интернет. В наши дни любой, кто недоволен работой государственного служащего, может онлайн подать жалобу в надзорные органы. Он вправе также передать какой-либо конкретный случай огласке в социальных сетях. Цифровая открытость не оставляет шансов на сохранение недобросовестности среди чиновников и на сокрытие нарушений, которые раньше могли остаться без общественного внимания и осуждения.

Сегодня государственных служащих направленно обучают клиентоориентированному подходу, что согласуется и с законодательством Российской Федерации. Так, Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 [1] называет качественную цифровую клиентоориентированность обязательной составляющей эффективной модели развития страны.

Государственные учреждения, их сотрудники должны держать курс на клиентоориентированность, и положительные сдвиги в этом направлении отчетливо видны в последние несколько лет. Тем не менее для достижения действительно высокого уровня качества обслуживания, при котором строго учитываются интересы гражданина-клиента, предстоит сложная работа на местах. Но главное – то, что движение происходит в правильном направлении. Необходимо лишь не сворачивать с курса, что возможно только при активной позиции и граждан, и чиновников. Клиентоориентированность сегодня становится

основой языка, на котором в перспективе будут общаться государство и его граждане. Позиции населения в этом взаимодействии определенно укрепляются.

При клиентоцентричном подходе в центре внимания государственных служащих находится клиент, его потребности и интересы

В 2022 г. Аппарат Правительства Российской Федерации задал вектор развития клиентоцентричности на федеральном и муниципальном уровнях, утвердив стандарты [4], а также методики, позволяющие оценивать уровень соответствия работы госслужащих заданным стандартам [3].

В числе основных инициатив социально-экономического развития Российской Федерации [2] находится федеральный проект «Государство для людей» [5]. В 2023 г. в рамках его реализации федеральные ведомства разрабатывают перечень из 24 приоритетных жизненных ситуаций [6], которые в первую очередь должны соответствовать принципам и стандартам клиентоцентричности [4].

Понятия клиентоориентированности и клиентоцентричности очень близкие, но важно их не путать. Клиентоориентированность – это комплекс действий, направленных на выяснение потребностей клиента, чтобы отыскать способы удовлетворить эти потребности и (или) даже превзойти ожидания клиента. Иными словами, это те действия, которые помогают узнать клиента и выяснить, что ему нужно и что для него важно. Клиентоцентричность – это концепция развития какой-либо организа-

ции, ориентированная на удовлетворение потребностей и соблюдение интересов клиентов.

Если говорить о клиентоцентричности в отношении к государству, то именно оно выступает в роли организации, оказывающей услуги, а общество (население) – в роли клиента. Клиентоцентричность – это формула, согласно которой организация-государство выстраивает свои действия, чтобы предоставить клиенту-обществу необходимые услуги в наиболее привлекательном и удобном для него виде. Примером таких действий служит разработка как можно более интуитивно понятного пользовательского интерфейса площадок, предоставляющих государственные услуги в дистанционном формате.

С клиентоцентричным подходом в сфере государственного управления тесно связаны два понятия: пользовательский опыт (UX, от англ. user experience) и клиентский опыт (CX, от англ. customer experience). Они пересекаются в государственном менеджменте. UX-дизайнеры работают над созданием сервисов по оказанию услуг населению в удобном для клиентов формате, а у CX-менеджеров объект профессионального внимания – впечатления клиентов, которые воспользовались данными сервисами. Создание эффективной клиентоцентричной модели взаимодействия государства и населения невозможно без учета клиентского опыта. Одного только факта создания сервиса недостаточно – нужно взглянуть на получившийся продукт со стороны, с точки зрения потребителя – гражданина. В этом состоит задача CX-менеджмента.

В современных реалиях все чаще государственные органы ставят на первое место клиента, а саму услугу (продукт) – на второе. Именно принцип «сначала клиент, потом продукт» является приоритетным в нынешнем государственном управлении. Нужно подчеркнуть, что государство взяло курс на клиентоцентричность во всех сферах взаимодействия с обществом (рис. 1).

Поскольку при клиентоцентричном подходе в центре внимания государственных служащих находится клиент, его потребности и интересы, нужно тщательно разбираться в том, что он из себя представляет.

Клиентоцентричный подход для обычного гражданина означает простоту и легкость в обслуживании, приятное взаимодействие с органами власти. Непонимание процесса, напрасная трата времени и сложность в получении услуги или помощи – три показателя плохого качества сервиса и отсутствия клиентоцентричного подхода.

Необходимо глубже рассмотреть понятие «клиент», чтобы решить, какой продукт создавать или каким образом оказывать ту или иную услугу, и выстроить действительно эффективную модель взаимодействия. В первую очередь требуется разграничивать внешних и внутренних клиентов. Первые – это все те, кто обращаются к государственному служащему за оказанием им той или иной услуги «извне», со стороны, как частные лица или от имени той или иной внешней организации.

Государственного служащего, когда он оценивает эффективность взаимодействия с внешним клиентом, должны волновать следующие вопросы:

- Удобно ли гражданину запрашивать получение той или иной государственной услуги?
- Насколько оперативно, качественно и полно клиент получает запрашиваемые услуги?
- Если гражданин испытывает недовольство от получения услуги, то может ли он сообщить об этом?

Анализ удовлетворенности внешнего клиента – важная задача, которой ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Внутренние клиенты – это сотрудники того или иного органа государственной власти любого уровня (федерального, регионального, муниципального) по отношению друг к другу. Отдельные работники или целые отделы, подразделения могут быть клиентами для других работников, отделов и т.д.

Вопросы, которые полезно задавать госслужащему при работе с внутренними клиентами:

- Кто является внутренним клиентом для меня, а для кого внутренний клиент – я?
- Что я должен сделать, чтобы пересмотреть свое отношение к коллеге и начать относиться к нему как к клиенту?
- Чем я могу помочь моим внутренним клиентам?
- Как упростить моим внутренним клиентам механизм взаимодействия со мной?
- Как помочь внутренним клиентам справиться со сложными задачами? Нужно ли в конкретном случае действовать индивидуально?

- Как руководителя как внутреннего клиента обеспечивать информацией оперативно и в удобном формате?

В государственном управлении нельзя отдавать приоритет какому-то одному типу клиентов. Сервис высокого уровня должен быть доступен и внешним клиентам, и внутренним. Сотруднику (как и подразделению в целом) сложнее добросовестно и умело предоставлять услуги внешнему клиенту (гражданину), если к нему самому не применяется клиентоцентричный подход со стороны руководства. Поэтому качественное взаимодействие между всеми участниками очень существенно. Важность интересов клиента – залог развития общества. В особенности если речь идет об отношениях государственных органов власти и населения.

Культура, в частности культура клиентоцентричности в государственном секторе, – это не только образованность и воспитанность, но и ответственность за уровень коммуникации в рамках должностных обязанностей государственного служащего.

Культура клиентоцентричности в сфере государственного управления подразумевает комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы организация могла меняться и меняться во благо клиентов. Происходит построение поведенческого кодекса, который способствует повышению уровня клиентоцентричности организационной единицы.

РИС. 1

Клиентоцентричность в работе органов государственной власти



Сегодня, спустя время с того момента, как культура клиентоцентричности начала формироваться в государственном секторе, можно точно выделить ряд признаков, которые свидетельствуют о ее наличии в какой-либо конкретной государственной организации. Базовый признак – это взгляд на процесс получения услуги с точки зрения клиента. Для характеристики качества работы с обратившимся гражданином выбираются контрольные точки в рабочем процессе, которые отражают взаимодействие с потребностью клиента и ее удовлетворение. Например, оценивается длительность периода между моментом подачи заявки и получением услуги. Фиксируется число манипуляций, которые потребовалось выполнить клиенту, чтобы получить услугу. Каждый сотрудник готов осознанно нести ответственность за результат и способен признавать и исправлять свои ошибки. Руководящее звено не отрешено от процессов взаимодействия с клиентами и от сотрудников. Руководители также участвуют в обслуживании интересов клиентов, а не только требуют этого от своих подчиненных.

Запрос на максимальную клиентоцентричность государственных служб есть и у органов власти, и у граждан

По сути, указанные признаки являются не только оценочными параметрами, но и теми характеристиками, к которым следует стремиться каждой государственной организации.

Государственная организация, нацеленная на то, чтобы внедрить в своем коллективе культуру клиентоцентричности, должна преодолеть ряд трудностей. Они вызваны в первую очередь инертностью, исторически обусловленной инертной природой государственного сектора, а во-вторых, размером и сложностью его организации. Даже для небольших коммерческих структур реорганизация нередко происходит с затруднениями. Тем более чреваты сложностями проекты реорганизации в государственных учреждениях. Но все же с ними справиться можно.

Можно назвать следующие слагаемые успеха в развитии культуры клиентоцентричности:

- четкий образ того, как будут идти рабочие процессы после перехода к новой модели;
- лидеры должны быть примером для всего коллектива;
- интенсивность внедрения изменений не должна восприниматься сотрудниками как негативная.

Нужно понимать и учитывать тот факт, что устоявшийся уклад не изменится от введения новых предписаний. Важно, чтобы психологическое давление, вызываемое переменами, было выносимым для сотрудников.

Запрос на максимальную клиентоцентричность государственных служб есть и у органов власти, и у граждан. Но, учитывая вышесказанное, внедрение курса на клиентоцентричность в работу государственной организации не может происходить быстро – наоборот, важно действовать последовательно, поэтапно.

Этап 1 («Взглянуть в лицо проблеме»). Важнейший этап – это честная оценка ситуации. Нужно посмотреть на процессы, происходящие в организации, с точки зрения клиента, и внешнего, и внутреннего. Следует в буквальном смысле взять на себя роль внешнего клиента и попробовать получить какие-то услуги самостоятельно в своей организации, отметив все положительные и проблемные места. Далее надо вникнуть в жизнь внутренних клиентов, оценить, что мешает качественному взаимодействию.

Чтобы начать перестраивать работу в организации, нацелившись на клиентоцентричность, руководство должно отказаться от привычки руководить сотрудниками и управлять процессами, оперируя распорядительными документами сидя в кабинете. Нужна личная оценка ситуации «в полевых условиях».

Этап 2 (формирование командного базиса). Для реорганизации процессов в организации нужно сформировать базисную эффективную команду – в одиночку ни один руководитель изменить ситуацию не сможет. В такую команду важно включить специалистов разного плана. Обязательно понадобятся высококлассные практики, которые отлично знают свою работу. Хорошо, если в команде будут

люди с различными типами мышления: инноваторы – для поиска новых, нестандартных решений; реалисты – в противовес инноваторам, а также критики – для оценки идей и хода их реализации. Кроме того, необходимы люди с навыками системного мышления, поскольку государственная организация – это обязательно система с собственным порядком.

Этап 3 (эксперимент по клиентоцентричности). Как сказано выше, перевести сразу все процессы в государственной организации на рельсы клиентоцентричности либо очень сложно, либо, что более вероятно, невозможно. Начинать стоит с какого-то одного процесса, который и будет подвержен перестройке. Когда объект для эксперимента выбран, например, предоставление некоторой услуги, пора приступить к детальному анализу пути оказания этой услуги. Именно здесь нужно рассмотреть его с точки зрения клиента тщательно и вдумчиво. Записать все, даже самые мелкие, детали и затем отлаживать оказание этой конкретной услуги согласно идее клиентоцентричности.

Этап 4 (масштабирование рамок изменений). Успешно проделанный эксперимент позволит масштабировать процесс перехода к клиентоцентричному подходу. Выбирается какой-либо кластер задач, в его рамках проводится анализ ситуации и принимается решение о требуемых изменениях.

Важно обязательно оценивать реакцию клиента на внедренные изменения: она позволит либо признать опыт положительным, либо принять факт того, что изменения не удались и нужно искать иное решение.

Этап 5 («Успехи не стоит скрывать»). Моральный дух команды сервисов – важная составляющая положительного исхода при реализации любых изменений. Поэтому признание успехов коллектива при переходе к клиентоцентричному подходу будет очень полезно. По сути, такое афиширование достижений сотрудников является частью позитивного взаимодействия с внутренним клиентом. Профессиональные успехи команды можно чествовать как внутри организации, так и за ее пределами. Важно и нужно оповещать граждан о том, что организация меняется в положительную сторону ради их блага.

Яркие примеры освоения модели клиентоцентричности можно наблюдать в структурах Правительства Москвы и подведомственных организациях. Вот уже на протяжении пяти лет центры госуслуг Москвы работают с горожанами, следуя концепции искреннего сервиса. Они задают планку для остальных отраслевых центров и региональных органов исполнительной власти [7].

На федеральном уровне можно отметить, например, Федеральную налоговую службу. Она одной из первых в масштабе государства перешла к модели клиентоцентричности. В настоящее время активно движутся по пути клиентоцентричности федеральные службы, занимающиеся пенсионным и социальным обслуживанием населения. В рамках воплощения в жизнь проекта «Государство для людей» каждому федеральному органу исполнительной власти поручено до конца первого квартала 2023 г. определить пять самых востребованных госуслуг, провести самопроверку с использованием ранее упомянутых методик оценки, а ее результаты отправить в Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. По результатам анализа полученных данных будет определен общероссийский уровень качества оказываемых услуг. В случае неудовлетворительного результата будут утверждаться «дорожные карты» по доработке госуслуг, их изменению. Параллельно Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации займется доработкой федеральной государственной информационной системы «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» для обеспечения ее соответствия доктрине клиентоцентричности.

На протяжении пяти лет центры госуслуг Москвы работают с горожанами, следуя концепции искреннего сервиса

Внедрение культуры клиентоориентированности в работе органов государственного управления неизбежно, так как это изменение продиктовано целым рядом современных социальных процессов. Полная ассимиляция

данного подхода государственным сектором переведет развитие общества на качественно новый уровень, обеспечивая комфорт и гражданам, и самим государственных учреждений. Уже сегодня портфели социальных продуктов и государственных услуг начинают форми-

роваться без снисхождения к недоработкам в сервисах, с внимательной ориентацией на граждан. Именно таким должно быть служение обществу на всех уровнях, и нет сомнений, что оно именно таким и будет в полном объеме в ближайшее время.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 25.07.2022 № 398 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Государство для людей» направления «Развитие государственного управления» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Стандарты клиентоцентричности // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 15.02.2023).
5. Государство для людей // Министерство экономического развития РФ: [сайт]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey (дата обращения: 15.02.2023).
6. Госуслуги и подготовку НПА приведут в соответствие с принципами клиентоцентричности // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации: [сайт]. 19.01.2023. URL: <https://www.ac.gov.ru/news/page/gosuslugi-i-podgotovku-npa-privedut-v-sootvetstvie-s-principami-klientocentrichnosti-27343> (дата обращения: 15.02.2023).
7. Сергей Собянин рассказал о внедрении искреннего сервиса в учреждениях здравоохранения // Официальный сайт Мэра Москвы. 26.01.2023. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/351299/8900050> (дата обращения: 19.02.2023).

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On National Goals of Development of Russian Federation for the Period Until 2030". Available at: "ConsultanPlus". (In Russ.).
2. Directive of the Government of the Russian Federation of 06.10.2022 No. 2816-r. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of 25.07.2022 No. 398 "On Approval of "the State for the People" Federal Project Indices Calculation Methodologies of the "Public Administration Development" section within "Economic Development and Innovative Economy" State Program of the Russian Federation". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. Standards of Customer Centricity. Ministry of economic development of the Russian Federation: [website]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
5. The State is for People. Ministry of economic development of the Russian Federation: [website]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
6. Public Services and Normative Legal Acts Drawing up Will Be Brought in Compliance with Customer Centricity Principles. Analytic center with the Government of the Russian Federation: [website], 19.01.2023. Available at: <https://www.ac.gov.ru/news/page/gosuslugi-i-podgotovku-npa-privedut-v-sootvetstvie-s-principami-klientocentrichnosti-27343> (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
7. Sergey Sobyenin Spoke about Introducing the Sincere Service in Healthcare Organizations. Moscow Mayor's official website, 26.01.2023. Available: <https://www.mos.ru/mayor/themes/351299/8900050> (accessed: 19.02.2023). (In Russ.).