

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической теории и государственного управления
Направление подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное
управление

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ В.В. Лазарева
« _____ » _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Развитие бережливого управления и клиентоцентричности на государственной службе (на примере Амурской области)

Исполнитель студент группы 073-об	_____	А.А. Арташкина
	(подпись, дата)	
Руководитель доцент, канд. экон. наук	_____	Д.В. Енина
	(подпись, дата)	
Нормоконтроль ст. преподаватель	_____	Л.Н. Михайленко
	(подпись, дата)	

Благовещенск 2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической теории и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой _____
_____ В.В. Лазарева
« ____ » _____ 2024 г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Арташкиной Анастасии Андреевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Развитие бережливого управления и клиентоцентричности на государственной службе (на примере Амурской области)

(утверждено приказом от 29.03.24 № 844-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы: 14.06.2024

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, периодический издания, нормативные и правовые акты, интернет-ресурсы.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические и правовые основы клиентоцентричности и бережливого управления на государственной службе. 2. Анализ практики внедрения клиентоцентричности в Амурской области.

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): отсутствует.

6. Консультанты по выпускной работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания: 18.04.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы: Енина Дарья Владимировна, доцент, канд. экон. наук

(Ф. И. О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 18.04.2024 _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 50 с., 14 рисунков, 6 таблиц, 55 источников.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ, ЖИЗНЕННАЯ СИТУАЦИЯ, МИНИСТЕРСТВО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ, ГОСУДАРСТВО

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью повышения качества предоставляемых услуг населению. Клиентоцентричность предполагает ориентацию на потребности и интересы клиента, что позволяет улучшить взаимодействие между государством и гражданами. В условиях быстро меняющегося мира, где каждый день появляются новые технологии и возможности для улучшения жизни людей, государство должно быть готово адаптироваться к этим изменениям и предоставлять услуги, соответствующие потребностям граждан.

Цель бакалаврской работы – на основе теоретических аспектов провести анализ внедрения клиентоцентричного подхода в регионе, а также выявить перспективы его дальнейшего применения.

Объект исследования – Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области.

Предмет исследования – клиентоцентричный подход на государственной гражданской службе.

В рамках данной работы проведен анализ внедрения клиентоцентричного подхода в Амурской области и на его основе проработана одна жизненная ситуация «Поступление абитуриентов на факультет СПО» (на примере Амурского государственного университета), которая может быть реализована в дальнейшем в регионе.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и правовые основы клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе	8
1.1 Понятие и сущность клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе	8
1.2 Инструменты внедрения клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе	16
1.3 Особенности внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в РФ	19
2 Анализ практики внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области	24
2.1 Современное состояние и проблемы внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области	24
2.2 Анализ деятельности Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области по внедрению клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области	29
2.3 Рекомендации по внедрению клиентоцентричности в органы исполнительной власти Амурской области	34
Заключение	41
Библиографический список	44

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация государства и государственной службы породила необходимость появления культуры клиентоцентричности и бережливого управления в России. Развитие клиентоцентричности на государственной гражданской службе является важным направлением для повышения эффективности работы органов власти и улучшения качества жизни граждан. Само понятие «клиентоцентричность» предполагает ориентацию на потребности и интересы граждан, а также стремление к постоянному улучшению услуг, предоставляемых государством, с помощью различных инструментов, включая бережливое управление.

Амурская область является одним из регионов России, где активно внедряются принципы клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе. Бакалаврская работа имеет своей целью изучить клиентоцентричный подход и на основе теоретических аспектов провести анализ внедрения этого подхода в регионе, а также выявить перспективы его дальнейшего применения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько задач:

- определить понятие клиентоцентричности на государственной гражданской службе и ее значение для повышения эффективности работы органов власти;
- рассмотреть инструменты внедрения клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе;
- оценить текущее состояние внедрения клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области;
- изучить основные направления внедрения клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области;
- выявить основные проблемы, связанные с внедрением принципов клиентоцентричности на государственной гражданской службе в данном регионе;

- разработать рекомендации по дальнейшему внедрению клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области;
- проработать одну жизненную ситуацию в пределах Амурской области.

Объектом исследования служит деятельность Министерства проектного управления и кадровой политики по внедрению этого подхода в Амурской области.

Предметом исследования выступает клиентоцентричный подход на государственной службе.

Теоретической основой исследования послужили научные статьи, рассматривающие клиентоцентричный подход как направление развития государственной гражданской службы, а также нормативно-правовые акты и стандарты, разработанные в рамках федерального проекта «Государство для людей». Эмпирическую базу составили деятельность Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области, а также материалы Аналитического центра при Правительстве РФ.

Бакалаврская работа имеет следующую структуру: введение, два раздела – теоретический и практический, заключение.

Во введении обосновывается выбор темы выпускной квалификационной работы, ее актуальность; определяются объект и предмет исследования; формулируются цель и задачи; раскрывается информационная база.

В первом разделе «Теоретические и правовые основы клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе» рассмотрены теоретические аспекты понятий клиентоцентричность и бережливое управление, изучена регламентирующая их нормативно-правовая база.

Во втором разделе «Анализ практики внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области» содержится комплексный анализ, позволивший диагностировать проблемы, а также определить возможные направления их решения с учетом имеющегося опыта.

В заключении приведена обобщенная характеристика работы и основные

выводы по результатам исследования

Таким образом, данное исследование позволит получить полное представление о развитии клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области и определить возможные пути ее дальнейшего совершенствования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

1.1 Понятие и сущность клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе

Эволюция предоставления государственных услуг в Российской Федерации, основанная на применении бизнес-подходов, привела к широкому использованию терминов и концепций, которые пока не получили должного закрепления в категориальном аппарате отечественной теории государственного управления и нормативных правовых документах. Наступает момент, когда становится очевидной необходимость обновления теоретической базы и категориального инструментария государственного управления, а также совершенствования юридической практики в этой сфере. Особенно актуальным становится вопрос о конкретизации термина «клиентоцентричность» (далее КЦ) и определение его отличий от понятия «клиентоориентированность».

Принцип клиентоцентричности имеет долгую историю в западной бизнес-терминологии, однако для российского государственного управления он является относительно новым понятием. Впервые термин «клиентоцентричность» в контексте государственного управления появился в марте 2020 года на официальном сайте Правительства Российской Федерации, а затем отразился и на официальном сайте Министерства экономического развития России в октябре 2021 года. Сегодня КЦ активно расширяет свое влияние в российских государственных органах, по меньшей мере на уровне концепций¹. В рамках одной из 42 стратегических инициатив социально-экономического развития России до 2030 года, принятых в 2021 году Указом Президента РФ², уже были разработаны проекты стандартов клиентоцентричности для различных

¹ Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7-25.

² О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

категорий клиентов к концу 2021 года.

Иногда совместно с термином «клиентоцентричность» можно встретить термин «клиентоориентированность». В некоторых случаях эти слова используются как синонимы, хотя они имеют определенные различия: так понятие «Клиентоориентированность» обычно подразумевает более узкое понимание, в то время как «клиентоцентричность» охватывает более широкий спектр аспектов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Соотношение терминов «клиентоцентричность» и «клиентоориентированность»

Клиентоцентричность — это ориентация на потребности клиента при оказании услуг. Как уже было отмечено ранее клиентоцентричный подход, который активно развит в бизнесе, где клиент приносит прибыль, можно развивать также в организациях публичного сектора (государственных) и некоммерческих структурах³ (таблица 1⁴).

В государственном секторе под клиентами понимаются граждане и организации, которые обращаются в органы власти за получением государственных услуг.

³ Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании. М.: НИУ ВШЭ, 2012. С. 181.

⁴ Линник О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 180

Таблица 1 – Клиентоцентричный подход в коммерческих и некоммерческих организациях

Организация	Цель внедрения	Эффект от внедрения	Пример
Коммерческая организация	Привлечение большего числа клиентов, сохранение клиентской базы	Увеличение дохода и прибыли	Увеличение количества продаж в торговле и доход владельца
Организация публичного сектора или некоммерческая организация	Достижение общественного блага, оптимальное достижение уставных целей деятельности	Снижение издержек, повышение лояльности пользователей (снижение числа жалоб)	В сфере охраны окружающей среды людям становится удобно собирать и утилизировать мусор, сокращаются затраты на уборку

Другими словами, клиентоцентричность для государственных и муниципальных служащих подразумевает изменение приоритетов и методов работы, уделяя особое внимание потребностям и ожиданиям граждан, которые являются клиентами государственных и муниципальных служб и потребителями, предоставляемых ими услуг (рис. 2).

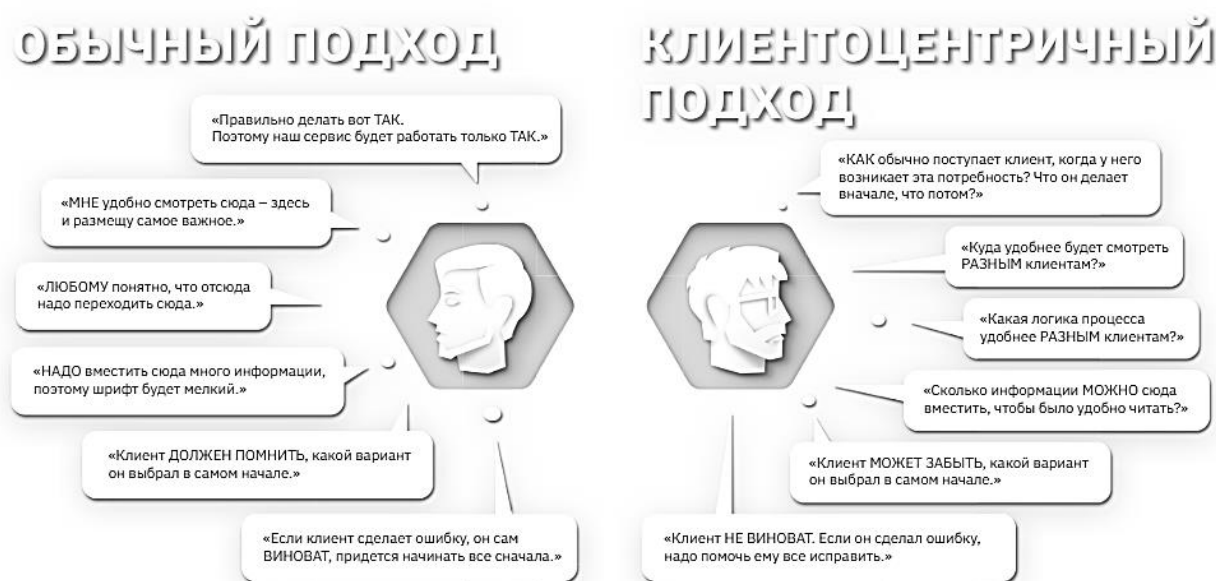


Рисунок 2 – Разница между обычным и клиентоцентричным подходом

Таким образом, клиентоцентричный подход предполагает, что государственные служащие должны стремиться удовлетворить потребности клиентов, предоставляя им качественные услуги в удобной форме, короткие сроки и минимизируя затраты. Для этого необходимо учитывать мнение

клиентов, анализировать их запросы и жалобы, а также разрабатывать новые механизмы взаимодействия с ними.

В клиентоцентричном подходе существует 2 вида клиентов на государственной гражданской службе:

1) внешние клиенты – граждане или представители организации, взаимодействующие с органом власти или органом местного самоуправления. В таком качестве могут выступать и другие органы власти (местного самоуправления), подведомственные организации, коммерческие структуры, общественные объединения, СМИ и др. Предоставление государственных или муниципальных услуг – это работа с внешним клиентом;

2) внутренние клиенты – это сотрудники органа власти или органа местного самоуправления по отношению друг к другу. Например, для специалистов, исполняющих организационные, информационные, финансово-экономические, хозяйственные и иные функции, клиент – это все остальные сотрудники. Одно подразделение может быть внутренним клиентом для другого подразделения, если они каким-либо образом взаимодействуют в процессе работы. Внутренним клиентом может быть руководитель своего отдела, для которого регулярно создается какой-то продукт (например, отчет)⁵.

В рамках направления по внедрению и развитию клиентоцентричности на государственной службе был разработан федеральный проект «Государство для людей», целью которого является клиентоцентричное государство – это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека (гражданина, представителя бизнеса, государственного или муниципального служащего) и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта⁶.

Основной целью проекта является обеспечение людям достойного уровня

⁵ Линник О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 180

⁶ Федеральный проект «Государство для людей» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2023. URL: <https://xn--80aebecah6pa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. (дата обращения: 13.05.2024)

жизни, обеспечение спокойствия и уверенности в любых жизненных ситуациях, помощь каждому в решении его проблем и оказание важной поддержки в трудные моменты. Проект был запущен в декабре 2021 года, вначале к нему присоединились лишь несколько федеральных и региональных органов исполнительной власти, но список участников стремительно расширялся.

В 2023 году в нашей стране были разработаны три стандарта:

1) «Государство для людей» – это концепция развития общества, которая основана на принципе самоопределения гражданина. Данная концепция включает в себя механизмы, которые позволяют гражданам принимать участие в принятии решений и осуществлении контроля за деятельностью государственных органов, а также в совместной реализации проектов по улучшению качества жизни в регионах нашей страны⁷.

2) «Государство для бизнеса» – это концепция, которая направлена на создание благоприятных условий для дальнейшего развития бизнеса на территории России. Данная концепция включает в себя набор мер, которые направлены на упрощение процедур ведения бизнеса, снижение налоговых и административных барьеров, повышение прозрачности и снижение коррупции, а также на развитие малого и среднего бизнеса и региональной экономики страны в целом⁸.

3) «Стандарт для внутреннего клиента» – это концепция, которая направлена на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации в органах и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности⁹.

Результаты внедрения клиентоцентричности для госслужащих в России

⁷ Плечова, Е.А. Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: материалы XII Всероссийской научнопрактической конференции аспирантов и студентов с международным участием. Санкт-Петербург: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2023. С. 196.

⁸ Там же. С. 124.

⁹ Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2015. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentricnosti/ (дата обращения: 13.05.2024)

можно представить в виде таблицы 2¹⁰.

Таблица 2 – Результаты внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность органов исполнительной власти

Результат внедрения клиентоцентричности	Содержание
1	2
Реализация государственной политики, исполнение поручений Президента Российской Федерации и Председателя Правительства	Об ориентации на клиента и человекоориентированном подходе в управлении говорят первые лица государства: – Президент Российской Федерации В. В. Путин: «Очень важно, и чего я хотел бы добиться от людей, работающих в муниципалитетах, в регионах РФ, чтобы задачи, решаемые этими административными структурами в интересах людей, решались вместе с людьми» ¹¹ ; – «Быть вместе с людьми, досконально знать запросы людей, их нужды, проблемы, реагировать на них, причем делать это незамедлительно, помогать, объяснять, защищать. Только так в ежедневном режиме общения с людьми вы подтвердите и будете укреплять свою состоятельность, делом, вниманием, заботой о гражданах будете доказывать свое лидерство» ¹² ; – Глава Правительства Российской Федерации М. В. Мишустин: «Работа правительства – это решение проблем людей, а не формализм. Мне кажется, что именно мнение граждан в этом смысле — главный индикатор нашей деятельности».
Выполнение требований нормативных правовых актов	Необходимо поддерживать на уровне 90% достигнутый в 2018 году показатель удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг ¹³ ; Высокие показатели качества предоставления государственных и муниципальных услуг важны для оценки руководителей органов власти ¹⁴ ; Учет интересов пользователей необходим для повышения потребительских характеристик государственных и муниципальных услуг ¹⁵ .
Упрощение горизонтального взаимодействия	Особенностью российского государственного управления являются достаточно сложные взаимоотношения между разными подразделениями и недоверие друг другу представителей отдельных органов власти. Устранить этот аспект и услышать друг друга поможет клиентоцентричность, благодаря которой будет проще установить контакт. <i>(Например: Владельцам автотранспорта хорошо знакома проблема получения медицинской справки для водительского удостоверения. Заявление на выдачу удостоверения подается в МВД, а справку выдают учреждения, подведомственные Минздраву. Исполнителями услуги являются разные министерства, каждое из которых играет по своим правилам. Изменить процесс может только межведомственная рабочая группа).</i>

¹⁰ Линник О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 180.

¹¹ Заседание наблюдательного совета АНО «Россия – страна возможностей» [Электронный ресурс] // Президент России: офиц. сайт. 2015. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/61726> (дата обращения: 17.05.2024)

¹² Съезд партии «Единая Россия» [Электронный ресурс] // Президент России: офиц. сайт. 2015. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62105> (дата обращения: 17.05.2024)

¹³ Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

¹⁴ Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг... [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1284. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

¹⁵ Об утверждении концепции развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 № 2516-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

1	2
	Когда ведомства не могут договориться о решении какого-либо вопроса, помогает апеллирование к конечному пользователю. В перспективе результаты исследований, объективные данные, статистика могут стать корректным и убедительным аргументом
Повышение удовлетворенности граждан услугами и уменьшение количества жалоб	Клиентоцентричный подход в госструктуре снижает количество жалоб от граждан. А оставшиеся жалобы позволяют выявить наиболее проблемные места в работе и найти подходящие способы устранения недостатков.
Включение метрик удовлетворенности граждан в КРІ госслужащих	«Граждане свое отношение к власти могут выразить в соцопросе. Ведь в телефонных соцопросах есть пункт, как население оценивает деятельность администрации. Это входит в показатели эффективности работы органа ¹⁶ » (администрация муниципального района Воронежской области). Если государственные служащие не знакомы с методами клиентоцентричного подхода, а процессы на госслужбе выстроены без учета потребностей клиентов — все равно внешних или внутренних, — есть высокий риск спровоцировать недовольство конечных пользователей, не выполнить КРІ, продемонстрировать неэффективность работы конкретного государственного учреждения.
Конкурентное преимущество по сравнению с коммерческими организациями	В некоторых сферах государственные сервисы имеют дело с конкуренцией со стороны коммерческих организаций, что не всегда выгодно для гражданина (регистрация недвижимости, получение загранпаспорта и т. п.). Клиентоцентричность государственных сервисов повысит их конкурентоспособность и избавит граждан от лишних издержек.
Бонусы к карьере	Цифровизация изменяет требования к компетенциям на рынке труда. Особое значение приобретают личностные компетенции (soft skills), в число которых входит клиентоцентричность. Их развитие обеспечит госслужащему не только участие в передовых цифровых проектах госуправления, но и широкую востребованность на современном рынке труда

КЦ играет важную роль в формировании бережливого управления, что прямо влияет на рейтинг оценки усилий региональных органов исполнительной власти по созданию качественной среды для жизни граждан. При акценте на потребностях и ожиданиях граждан, органы власти стремятся к оптимизации процессов и ресурсов, исключая излишние затраты и улучшая качество предоставляемых услуг.

Система бережливого управления в государственных органах представляет собой стратегию управления процессами, которая направлена на предоставление высококачественных услуг, полностью отвечающих требованиям потребителей, при минимальных затратах ресурсов, труда, времени и финансов. Эта концепция была разработана на основе методов, применяемых в производственной системе компании Toyota, которой удалось

¹⁶ Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указом Президента Российской Федерации от 14.11.2017 № 548. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

перейти от производства низкокачественных автомобилей к статусу мирового лидера автомобильной отрасли.

Центральным элементом данной концепции является ориентация на потребителя, при которой предприятие создает ценность, полностью опираясь на потребности своих клиентов. Основная цель бережливого производства заключается в производстве качественной и востребованной продукции в необходимых количествах с минимальными издержками и ликвидацией всех действий и процессов, которые не приносят добавленной ценности.

Такой подход способствует созданию более эффективной и прозрачной системы управления, что в свою очередь повышает доверие и удовлетворенность граждан. В результате улучшается общий образ государственных органов в глазах граждан, что непосредственно влияет на уровень удовлетворенности населения.

При внедрении клиентоцентричного подхода в практику создания и оказания государственных услуг стоит ориентироваться на предлагаемые в стандарте «Государство для людей» следующие ключевые группы показателей:

- а) охват клиентскими сценариями;
- б) простота и доступность процесса;
- в) доля повторных запросов;
- г) индекс потребительской лояльности (NPS);
- д) общая удовлетворенность;
- е) доля проактивных сценариев.

Основные ценности и принципы клиентоцентричности, которые должны быть внедрены в органах государственной власти изображены на рисунке 3¹⁷.

Таким образом, реализация принципов клиентоцентричности на госслужбе требует от сотрудников гибкости, эмпатии и готовности к постоянному обучению. Она также предполагает внедрение современных информационных технологий для улучшения доступности услуг и оптимизации

¹⁷ Декларация ценностей клиентоцентричного государства [Электронный ресурс] // Федеральный проект «Государство для людей»: офиц. сайт. 2023. URL: <https://xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements> (дата обращения: 17.05.2024)

процессов взаимодействия с клиентами, как с внешними, так и с внутренними.

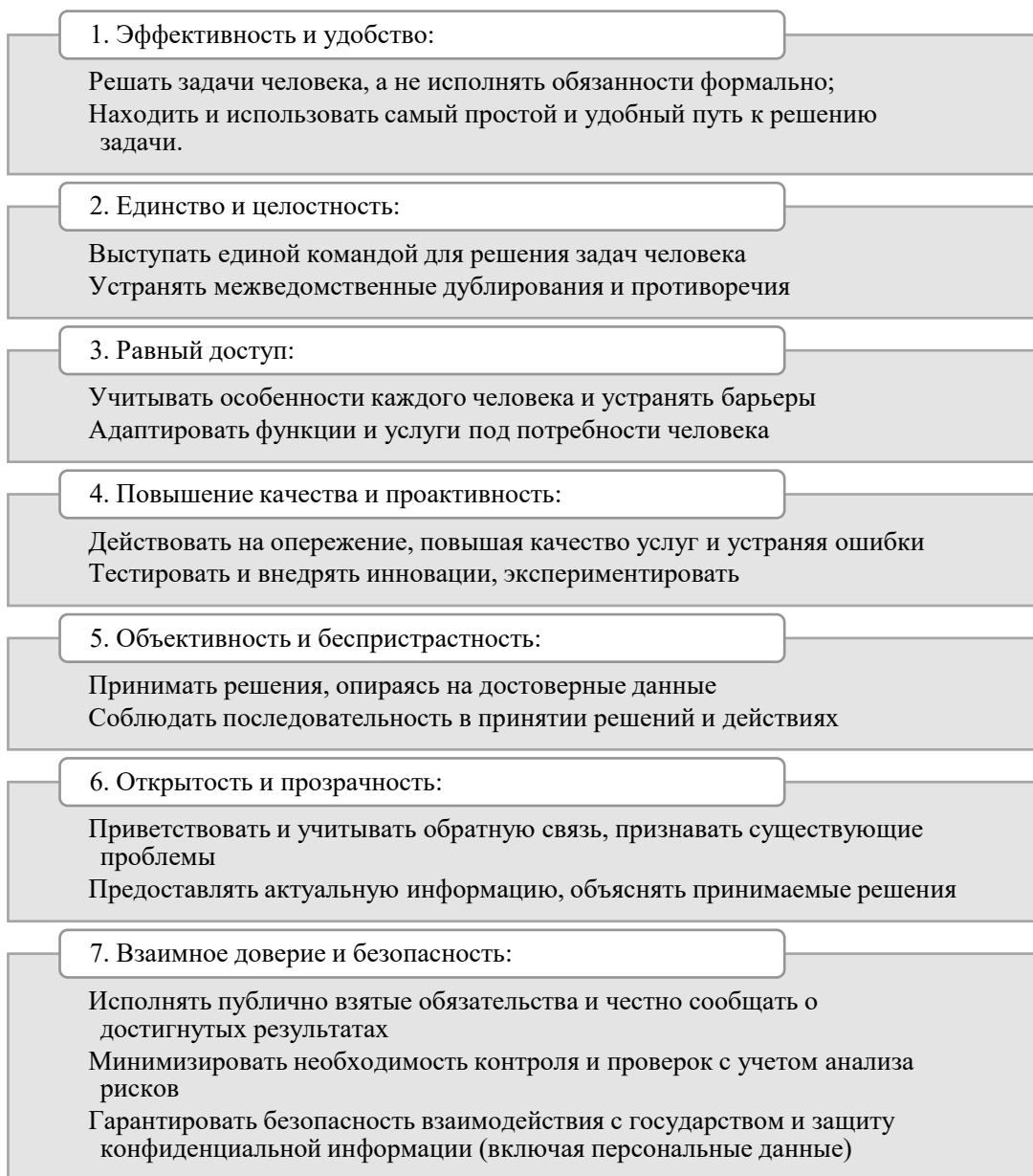


Рисунок 3 – Внедряемые ценности и принципы согласно Декларации ценностей клиентоцентричного государства

1.2 Инструменты внедрения клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе

Существует ряд инструментов клиентоцентричного подхода (рисунок 4¹⁸). Данные инструменты могут быть актуальны в трех условиях:

- 1) создание нового продукта или сервиса;

¹⁸ Федеральный проект «Государство для людей» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2023. URL: <https://xn--80aebecahbapa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. (дата обращения: 13.05.2024)

2) усовершенствование уже существующего продукта или сервиса (включая обслуживание и поддержку);

3) масштабирование уже существующего продукта или сервиса¹⁹.

Мониторинг услуг и обратная связь	системная оценка качества взаимодействия граждан и бизнеса с государством, выявление проблемных услуг и сервисов, выявление потребностей человека на всех этапах «клиентского пути», проработка и тестирование новых решений.
Профиль клиента и реестр жизненных ситуаций (ЖС)	Определение востребованных жизненных ситуаций, в которые попадают граждане, ведение соответствующего реестра.
	Исследование существующего процесса оказания услуг/функций/сервисов.
	Анализ потребностей и проблем клиента, формирование рекомендаций по улучшению клиентского опыта и повышению удовлетворенности, в том числе на основе разработанного профиля клиента.
Сеть лабораторий пользовательского тестирования	Проектирование и реализация целевой модели жизненных ситуаций для предоставления наиболее комфортного комплекса услуг без лишних действий со стороны клиента.
	Исследование пользовательского опыта, тестирование услуг и сервисов, проектирование интерфейсов цифровых услуг, оценка и сертификация государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям, открытие региональных лабораторий.
Стандарты и культура	Поддержка ведомств в повышении клиентоцентричности.
	Трансформация взаимодействия государства и человека через внедрение культуры клиентоцентричности.
	Обучение лучшим практикам и инструментам внедрения.
	Развитие клиентоцентричных компетенций государственного служащего

Рисунок 4 – Основные инструменты клиентоцентричного подхода

В Российской Федерации существуют стандарты и рекомендации, которые содержат требования как к процедуре создания сервиса или продукта, так и к самому сервису или продукту. Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере внедрения клиентоцентричности на госслужбе:

1) Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

2) распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года»;

3) распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 №

¹⁹ Линник О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 180.

2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года»;

4) ГОСТ Р ИСО 9241-210-2016 «Эргономика взаимодействия человек — система. Часть 210. Человеко-ориентированное проектирование интерактивных систем»;

5) ГОСТ Р ИСО 20252-2014 «Исследование рынка, общественного мнения и социальных проблем. Словарь и сервисные требования»;

6) ГОСТ 34.601-90 «Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания»;

7) ГОСТ 34.603-92 «Информационная технология. Виды испытаний автоматизированных систем»;

8) ГОСТ Р 54869-2011 «Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

9) ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» и др.

Внедрение клиентоцентричного подхода предполагает последовательность нескольких этапов (рис. 5²⁰).



Рисунок 5 – Этапы внедрения клиентоцентричности

²⁰ Линник О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. С. 180.

Рассмотрим каждый этап более подробно (таблица 3).

Таблица 3 – Содержание этапов внедрения клиентоцентричности

Этап	Содержание
Этап исследования	начальный этап создания нового продукта или сервиса, требует сбора данных о клиентах, их потребностях, конкурентах, трендах. Чем больше информации, тем лучше понимание ситуации и возможность найти решение проблемы.
Этап эмпатии	на этом этапе команда исследователей общается с пользователем, чтобы узнать его потребности и проблемы. Основное внимание уделяется субъективным данным.
Этап анализа и синтеза	после сбора данных команда анализирует и синтезирует гипотезы, используя графические методы для структурирования информации.
Этап генерации и выбора идей	исследователи выдвигают идеи, из которых будет выбрана лучшая для дальнейшей работы над прототипом, определяющая успех всего проекта.
Этап прототипирования	команда разрабатывает упрощенную модель продукта или сервиса, отражающую его основную функцию.
Этап тестирования прототипа (и затем продукта или сервиса)	прототип проходит тестирование, позволяющее выявить его сильные и слабые стороны, прежде чем принять решение о дальнейших действиях.
Этап презентации	команда представляет свою работу, описывает процесс исследования, проверки гипотез и сравнивает варианты продукта или сервиса.
Этап создания/производства продукта	на основе успешного прототипа создается первая версия продукта или сервиса, готовая к запуску в производство (минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP)).

Таким образом, процесс внедрения клиентоцентричного подхода имеет довольно сложную структуру. Он включает в себя не только пересмотр процессов и усовершенствование системы оказания услуг клиентам, но и изменение корпоративной культуры и ценностей самих госслужащих и органов власти. Для успешного внедрения клиентоцентричного подхода необходимо провести большой анализ потребностей целевой аудитории, определить ключевые моменты взаимодействия с гражданами и создать механизмы обратной связи для постоянного улучшения качества оказания услуг.

1.3 Особенности внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Российской Федерации

В настоящее время важность клиентоцентричности на государственной службе в Российской Федерации становится все более явной. Это связано с необходимостью повышения качества предоставляемых услуг и улучшения уровня удовлетворенности граждан во всех сферах соприкосновения граждан с государством.

Рассмотрим рейтинг субъектов РФ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности (рис. 6²¹).

№	ФОИВ	Индекс внедрения клиентоцентричности	Уровень зрелости	Количество звёзд
1	Сахалинская область	57%	продвинутый	3☆
2	Ямало-Ненецкий автономный округ	57%	продвинутый	3☆
3	Тульская область	57%	продвинутый	3☆
4	Самарская область	56%	продвинутый	3☆
5	Нижегородская область	52%	продвинутый	3☆
6	Республика Саха (Якутия)	50%	продвинутый	3☆
7	Санкт-Петербург	48%	продвинутый	3☆
8	Челябинская область	47%	продвинутый	3☆
9	Чувашская Республика - Чувашия	47%	продвинутый	3☆
10	Республика Татарстан (Татарстан)	47%	продвинутый	3☆
11	Республика Башкортостан	46%	продвинутый	3☆
12	Липецкая область	45%	продвинутый	3☆
13	Московская область	45%	продвинутый	3☆
14	Кировская область	45%	продвинутый	3☆
15	Новосибирская область	43%	продвинутый	3☆
16	Приморский край	42%	продвинутый	3☆
17	Кабардино-Балкарская Республика	41%	продвинутый	3☆
18	Омская область	40%	продвинутый	3☆
19	Республика Хакасия	40%	продвинутый	3☆
20	Ульяновская область	39%	удовлетворительный	2☆

Рисунок 6 – Рейтинг субъектов РФ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности в 2023 году

Так одним из лидеров по внедрению клиентоцентричности среди регионов России является Нижегородская область. Внедрение в этой области осуществляет Корпоративный университет правительства Нижегородской области (КУПНО). Губернатор Нижнего Новгорода представил их практику внедрения клиентоцентричного подхода на проходившем в городе всероссийском ESG-форуме «СО.ЗНАНИЕ» в декабре 2022 года (рисунок 7²²).

В регионе разработана специальная образовательная программа по

²¹ Федеральный проект «Государство для людей» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2023. URL: <https://xn--80aebecahbara1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. (дата обращения: 13.05.2024)

²² Проектный офис «Стратегии развития Нижегородской области» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2014. URL: <https://strategy.nobl.ru/>. (дата обращения: 13.05.2024)

ориентации на человека для государственных и муниципальных служащих — в ее разработке принимали участие специалисты центра управления и другие эксперты КУПНО. Программа уже запущена в нескольких тестовых муниципалитетах и в будущем будет распространена на все районы области.

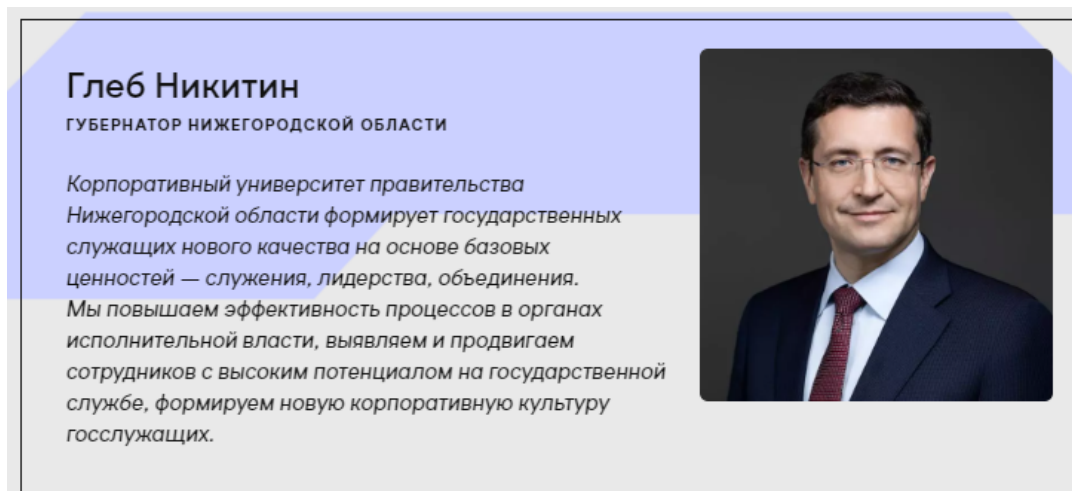


Рисунок 7 – Губернатор Нижегородской области о флагманском проекте по развитию человеческого потенциала государственных и муниципальных служащих

Также в Нижегородской области на базе этого университета была открыта лаборатория пользовательского тестирования. Это место, где обычные жители оценивают удобство и понятность государственных сервисов, а специалисты изучают и систематизируют их эмоциональный отклик. Благодаря современному оборудованию можно оценить уровень комфорта и удобства функций.

Хотелось бы отметить, что по инициативе губернатора в 2021 году появилась структура Национальной социальной инициативы и команда регионального служебного уполномоченного на базе АНО «Проектный офис Стратегии развития Нижегородской области». Это позволило ускорить процесс внедрения клиентоцентричного подхода в различные сферы социальной сферы: здравоохранение, образование, социальная защита, рынок труда и поддержка занятости (таблица 4).

За последние два года были разработаны 9 дорожных карт по 9

жизненным ситуациям – все утверждены главой региона Глебом Никитиным. По словам регионального сервисного уполномоченного Екатерины Ширмановой, каждая жизненная ситуация является отдельным проектом, в рамках которого проводится предварительная работа: изучается путь человека, выявляются все болевые точки в получении услуг и по итогам предлагаются решения для улучшения жизни населения

Таблица 4 – Жизненные ситуации, которые прорабатывают в Нижегородской области

Сфера жизни	2021 год	2022 год
Здравоохранение	Получение высокотехнологической медицинской помощи пациенту заболеванием сердечно-сосудистой системы.	Повышение уровня выявления онкопатологии на ранней стадии; получение льготных лекарственных препаратов.
Социальная защита	Получение ежемесячные выплаты на детей из многодетных семей, обучающихся общеобразовательных организациях.	Расширение комплекса услуг, предоставляемых на постоянной основе, на базе комплексной центров социального обслуживания населения.
Образование	Устрой ребёнка в детский сад.	Обеспечение выбора образовательных и карьерных стратегий для детей с ОВЗ, детей с инвалидностью.
Рынок труда и поддержка занятости	Трудоустройство через центр занятости населения.	Устройство людей с инвалидностью через центр занятости населения.

Следующим представителем, кто активно внедряет инструменты КЦ является Белгородская область. Практика внедрения Белгородской области представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Практика внедрения Белгородской области

Хотелось бы затронуть еще одного лидера внедрения клиентоцентричности – Самарскую область.

Глава региона также поделился их успешной практикой внедрения (рисунок 9²³).



Рисунок 9 – Успешные проекты, показавшие высокую эффективность Самарской области

Таким образом, в последнее время клиентоцентричный подход, который традиционно применяется в частном секторе, стал находить свое применение и в государственном управлении как стратегия, направленная на повышение уровня удовлетворенности и доверия граждан к государственным органам. Одним из ключевых аспектов при внедрении данного подхода в государственный сектор является внедрение эффективных механизмов взаимодействия с гражданами и адаптация государственных услуг к их потребностям. Это достигается путем упрощения процессов и процедур, минимизации усилий со стороны клиентов при получении услуг, создания бесшовного опыта для клиентов, персонализации клиентского пути с учетом различных жизненных ситуаций, проактивного информирования и использования обратной связи для непрерывного улучшения качества предоставляемых услуг.

²³ Правительство Самарской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2019. URL: https://www.samregion.ru/press_center/news/v-prioritete-chelovek-gubernator-predstavil-peredovye-resheniya-regiona-v-oblastiklientocentrichnosti/ (дата обращения: 13.05.2024)

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ В АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Современное состояние и проблемы внедрения клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области

Внедрение клиентоцентричных подходов на сегодняшний день является одним из ключевых направлений стратегии развития как в целом страны, так и каждого региона. В фокусе внимания клиентоцентричного государства находится человек, а деловая культура основана на эмпатии, профессионализме и честности.

Работа по внедрению клиентоцентричного подхода в Амурской области началась в 2023 году с распоряжения Губернатора Амурской области от 12.01.23 № 1-к, которое определило ответственных за координацию внедрения клиентоцентричности на государственной службе в Амурской области (далее - АО). Так работу по внедрению КЦ на государственной службе взяло на себя 3 министерства АО, а именно: Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области, Министерство цифрового развития и связи области и Министерство экономического развития и внешних связей Амурской области.

Далее распоряжением Губернатора АО от 08.08.2023 г. № 186-р были закреплены ответственные за внедрение основных принципов клиентоцентричности в 29 органах исполнительной власти региона. После Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области (далее МПК АО) приступило к разработке дорожной карты и 26 сентября 2023 г. распоряжением Губернатора Амурской области № 221-р был утвержден план мероприятий («дорожной карты») по внедрению стандартов клиентоцентричности в Амурской области»²⁴.

²⁴ Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению стандартов клиентоцентричности в Амурской области» [Электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Амурской области № 221-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

Для дальнейшей работы по внедрению клиентоцентричности в Амурской области МПУ АО разработало Концепцию внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность аппарата Губернатора области и Правительства области, органов исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций²⁵ в целях совершенствования деятельности аппарата Губернатора области и Правительства области, органов исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций при взаимодействии с гражданами, субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности, формирования и внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных органов области и подведомственных им организаций, а также обеспечения применения принципов клиентоцентричности в деятельности исполнительных органов области и подведомственных им организациях в рамках инициативы социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года «Государство для людей», реализуемой в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р²⁶. Таким образом, данная Концепция отобразила ключевые аспекты по внедрению клиентоцентричности в органах власти в Амурской области.

Следуя рекомендациям Аналитического Центра при Правительстве РФ в Амурской области следующим этапом разработали реестр межведомственных и внутриведомственных процессов. После этого появилась необходимость создания перечня точек взаимодействия с клиентом органов власти, как с внешним, так и с внутренним.

Уже следующим шагом стала разработка организационной модели внедрения клиентоцентричности в Амурской области, которая была принята распоряжением Губернатора Амурской области от 5 февраля 2024 г. № 15-

²⁵ Об утверждении Концепции внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность аппарата Губернатора области и Правительства области, органов исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства от 09.11.2023 г. № 690-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

²⁶ Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 04.05.2024). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

р²⁷. Цель этой модели заключается в установлении общего подхода к созданию оргструктур в органах исполнительной власти, аппарате Губернатора и Правительстве области, а также определяет роли и функции участников процесса внедрения клиентоцентричности в данном регионе.

Организационная модель имеет несколько уровней:

- 1) стратегический;
- 2) оперативный;
- 3) процессный;
- 4) инфраструктурный.

Впоследствии к этому процессу внедрения клиентоцентричности на государственной службе присоединяются 29 органов местного самоуправления области.

Текущее состояние внедрения принципов клиентоцентричности в Амурской области можно оценить с помощью упомянутого ранее рейтинга субъектов РФ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности. В 2023 году Амурской области в рейтинге внедрения клиентоцентричности заняло 78 место среди 84 представленных субъектов с индексом внедрения 24 %, что соответствует удовлетворительному уровню зрелости.

Несомненно, что для успешного развития государственной службы и ее соответствия применяемому клиентоцентричному подходу необходимо осуществить определенное изменение в взглядах и убеждениях государственных служащих. Важно, чтобы они понимали и осознавали, что их роль не заключается лишь в выполнении указаний начальства, а в том, чтобы повышать качество жизни граждан, обеспечивать их удовлетворенность государственными услугами и в целом деятельностью государства. Удовлетворение потребностей и учет интересов пользователей становятся основными критериями качества продукта или услуги, создаваемых на основе

²⁷ Об организационной модели внедрения клиентоцентричности в Амурской области [Электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Амурской области от 5 февраля 2024 г. № 15-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

клиентоцентричности.

В этом контексте становится важным обучение государственных служащих принципам, стандартам и методам применения клиентоцентричного подхода в своей работе. Необходимо не только передать каждому служащему информацию о принципах данного подхода, но и изменить их отношение и взгляды на свою роль в обществе.

Таким образом, развитие культуры клиентоцентричности на государственной службе играет ключевую роль в повышении эффективности и качества предоставляемых услуг, что в конечном итоге способствует улучшению жизни граждан и развитию общества в целом.

На сегодняшний день, клиентоориентированное мышление и действия становятся все более актуальными для государственной службы в Амурской области. Однако, внедрение клиентоцентричности на государственной службе сталкивается с рядом проблем, в том числе недостаточным пониманием ее необходимости среди сотрудников, отсутствием подходящих технологий и инструментов для взаимодействия с клиентами, а также сложностями в изменении устоявшихся бюрократических процессов и культуры организации.

Одной из основных проблем внедрения клиентоцентричности на государственной службе является недостаточная мотивация сотрудников к изменениям и отсутствие необходимых навыков для эффективного общения с клиентами. Кроме того, отсутствие четкой стратегии и плана действий также затрудняют успешное внедрение клиентоцентричности.

Для решения этих проблем может послужить ряд таких мероприятий как: обучение сотрудников по принципам клиентоориентированного обслуживания, разработать и внедрить специализированные CRM-системы для учета обратной связи от клиентов и автоматизации процессов взаимодействия с ними. Кроме того, важно внедрить систему мотивации и поощрения сотрудников за успешное внедрение клиентоцентричности, а также проводить регулярное мониторинг и анализ эффективности внедренных изменений. Только путем комплексного подхода и целенаправленных действий по внедрению

клиентоцентричности в государственной службе Амурской области можно обеспечить улучшение качества предоставляемых услуг и удовлетворенность клиентов, что в конечном итоге приведет к повышению эффективности работы организации и улучшению ее репутации.

Для успешного внедрения клиентоцентричности в государственной службе Амурской области также необходимо изменить организационную культуру и установить ясные цели и ожидания от сотрудников. Привлечение к работе специалистов, имеющих опыт в сфере обслуживания клиентов, а также проведение тренингов и семинаров по развитию навыков коммуникации и работе с жалобами и предложениями клиентов, могут значительно улучшить качество обслуживания. Помимо этого, важно разработать и внедрить систему обратной связи, которая позволит клиентам оценивать работу сотрудников и качество предоставляемых услуг. Это позволит оперативно реагировать на негативные отзывы и вносить коррективы в работу организации, а также поощрять сотрудников за успешное выполнение своих обязанностей.

Несколько ключевых правил для внедрения клиентоцентричности изображены на рисунке 10.

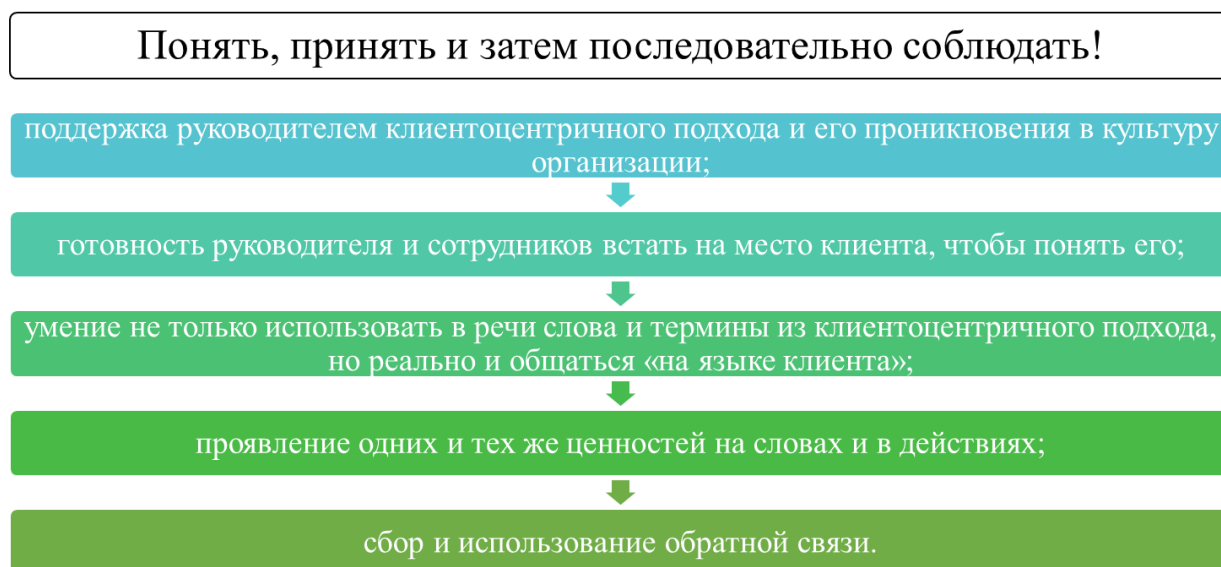


Рисунок 10 – Ключевые правила для внедрения клиентоцентричности

Наконец, важно также создать условия для взаимодействия с клиентами на различных платформах, включая сайты и социальные сети, чтобы

обеспечить им максимальное удобство при получении информации и решении своих вопросов. Постоянное улучшение и совершенствование процессов обслуживания клиентов, а также постоянное обновление и развитие инструментов и технологий, помогут государственной службе в Амурской области стать более клиентоцентричной и успешной.

2.2 Анализ деятельности Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области по внедрению клиентоцентричности на государственную гражданскую службу в Амурской области

Анализ состояния внедрения клиентоцентричности в Амурской области показывает, что данный подход активно внедряется в работу органов власти региона. Этому непосредственно послужила работа одного из министерств Правительства Амурской области – Министерства проектного управления и кадровой политики области.

Данное министерство сравнительно молодое и появилось только в марте 2022 года путём слияния двух управлений – государственной гражданской службы и проектной деятельности. Имея следующую структуру (рис. 11²⁸), в МПК АО существует специальный отдел, в полномочиях которого стоит задача по координации реализации федерального проекта «Государство для людей», включая организацию внедрения и применения аппаратом, исполнительными органами принципов и стандартов клиентоцентричности, а также по организации работы по внедрению процессного управления (инструментов бережливого управления) в деятельность аппарата и исполнительных органов²⁹.

В Амурской области клиентоцентричность прошла несколько этапов трансформации (рисунок 12).

Задатки клиентоцентричного подхода сформировались еще в 2018 году, когда появилась идея создания единой кадровой службы, в пилот которой вошли 2 ОИВ. После в 2019 году к единой кадровой службе присоединились

²⁸ Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2022. URL: <https://mpk.amurobl.ru/> (дата обращения: 13.05.2024)

²⁹ Положение об отделе процессного управления и организационного развития [Электронный ресурс]: приказ Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области от 14 июня 2023 г. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

все органы исполнительной власти.

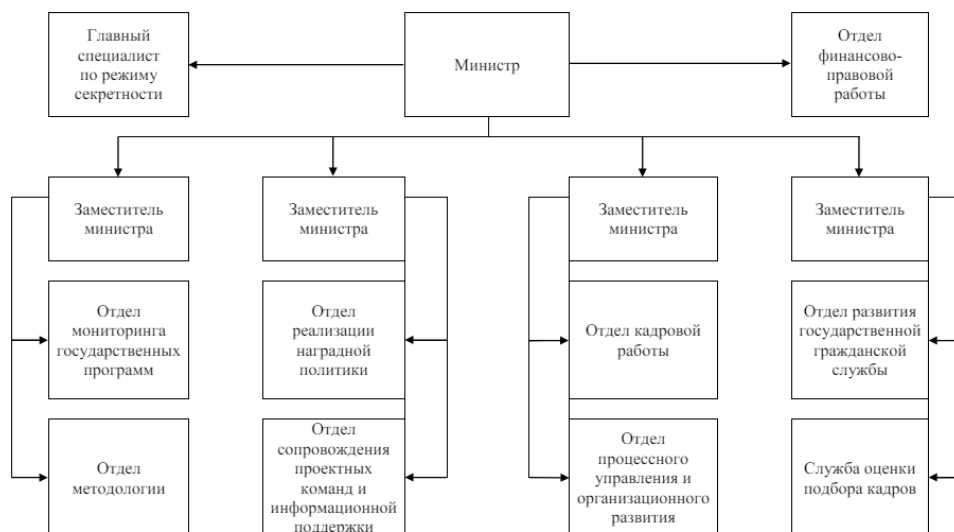


Рисунок 11 – Структура Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области

Следующим этапом на пути к клиентоцентричности послужила цифровизация процессов этой самой службы в 2020 году. 2021 год охарактеризовался запуском внутреннего портала и продолжением оптимизации процессов единой кадровой службы для внутренних клиентов.



Рисунок 12 – Этапы трансформации клиентоцентричного подхода

В 2022 году МПК внедрило систему нематериальной мотивации и запустило опрос по удовлетворенности для оценки проводимых мероприятий министерства. И на последнем этапе в 2023 году МПК становится координатором появившимся ФП «Государство для людей».

На этом пути становления клиентоцентричности в Амурском области МПК столкнулось с рядом проблем, таких как:

- 1) устоявшиеся правила и методы работы;
- 2) страх отрицательной обратной связи у сотрудников единой кадровой службы;
- 3) «Вашим сотрудникам нечем заняться»;
- 4) «На работе нужно работать, а не развлекательные мероприятия проводить»;
- 5) непонимание что это и для чего это нужно;
- 6) самостоятельная реализация без привлечения экспертов;
- 7) организация взаимодействия и информирования большого количества сотрудников.

Рассмотрим несколько направлений работы МПК АО по внедрению КЦ на государственной гражданской службе.

Одним из направлений внедрения клиентоцентричности является оптимизация процессов и устранение избыточной бюрократии, что позволяет ускорить предоставление государственных услуг и улучшить их доступность для клиентов, как для внешних, так и для внутренних клиентов. Примером в данном направлении для внутренних клиентов может послужить внедрение электронного офиса Правительства Амурской области. Данный проект представляет из себя единую коммуникационную цифровую площадку для внутреннего клиента.

25 декабря 2023 года Электронный офис был введен в эксплуатацию Приказом Министерства цифрового развития и связи Амурской области на платформе CMS «Битрикс24: Корпоративный портал». Полученные эффекты изображены на рисунке 13.

Еще одним направлением работы в МПК служит проработка жизненных ситуаций. Для каждой жизненной ситуации при качественном оказании государственной услуги должно быть создано эффективное решение, продукт, сервис. Перечень жизненных ситуаций должен регулярно актуализироваться,

исходя из анализа потребностей людей, новых решений, продуктов и сервисов. Работа государства постоянно совершенствуется в интересах человека на основе мониторинга качества и обратной связи. Жизненная ситуация представляет собой обстоятельства, формирующие у клиента потребности, удовлетворяемые через взаимодействие с органами и организациями³⁰.

Статистика ежедневного посещения
2022 – 30 госслужащих
2024 – 700 госслужащих

Более 30% требований стандарта КЦ для внутреннего клиента при оценке зрелости закрывает ЭО

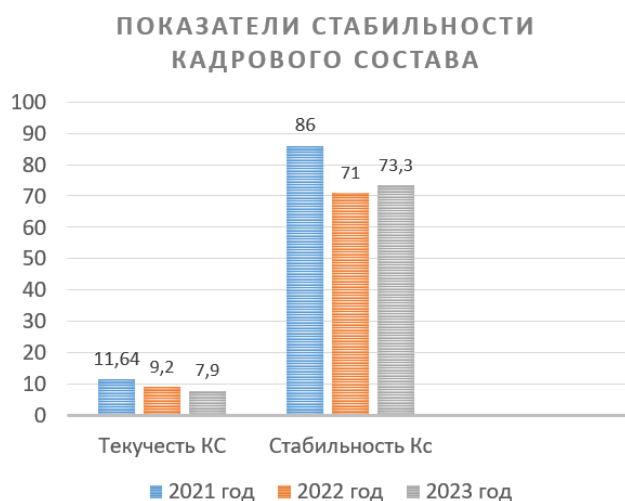


Рисунок 13 – Эффекты от внедрения Электронного офиса

В рамках реализации ФП «Государство для людей» МПК АО были определены 5 жизненных ситуаций (таблица 4).

Таблица 4 – Жизненные ситуации, которые будут реализованы в АО в 2024-2025 годах

Наименование жизненной ситуации	Описание жизненной ситуации	Ожидаемый результат
1	2	3
1. Трудовая деятельность людей с инвалидностью	реализация возможных сервисов информирования и взаимодействия пользователя, являющегося нуждающимся в трудоустройстве, с органами занятости населения и работодателями для получения информации о возможностях трудоустройства, обмена документами, резюме, проведения онлайн собеседований	- создание цифрового сервиса (Навигатора трудоустройства инвалидов) с двумя информационными ветками: для инвалидов и работодателей, желающих трудоустроить инвалидов; - создание школы наставников - курса по взаимодействию с инвалидами закрепленных наставников на предприятии; - создание коллегиального органа, в состав которого войдут работодатели, представители органов власти Амурской области, инвалиды и представители иных организаций и объединений для совместной выработки решений по трудоустройству и трудовой деятельности граждан, имеющих инвалидность

³⁰ Глоссарий // Федеральный проект «Государство для людей» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. 2023. URL: <https://xn--80aebcah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. (дата обращения: 13.05.2024)

Продолжение таблицы 4

1	2	3
2. Планирование и рождение ребенка	совокупность услуг, функции, сервисов и мер поддержки необходимых для сопровождения отдельных граждан и семей по их просвещению и формированию установок осознанного родительства, информированию, предгравидарной подготовке и медицинскому сопровождению, социальной защите	<ul style="list-style-type: none"> - повышение готовности и мотивации к рождению ребенка, - повышение степени информированности о доступных услугах и сервисах, - создание сервиса консультационной психолого-педагогической поддержки молодых людей в вопросах планирования семьи
3. Профессиональная ориентация школьников	совокупность услуг, функции, сервисов, необходимых для расширения представлений обучающихся о своих интересах, способностях, получении информации об актуальном состоянии рынка труда, востребованных профессиях и содержании профессиональной деятельности.	повышение осознанности и мотивации школьников к выбору профессиональной деятельности, позволяющих выстраивать эффективные образовательные и карьерные траектории
4. Досуг людей пожилого возраста	совокупность услуг, функции, сервисов, необходимых для расширения представлений людей пожилого возраста о своих интересах, способностях, получении актуальной информации о проводимых культурных, спортивных мероприятиях организует проведение областных мероприятий (смотры, конкурсы, фестивали, выставки, аукционы, симпозиумы, конференции, семинары и другие мероприятия, в том числе международные), мероприятий по развитию профессионального искусства, самодеятельного художественного творчества	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение бесперебойного функционирования цифрового сервиса министерства социальной защиты населения Амурской области, обеспечивающего удобный клиентский путь, наполнение его актуальной информацией, направленной на вовлечение людей пожилого возраста в досуговые мероприятия - выстраивание взаимодействия между исполнительными органами области, органами местного самоуправления области и представителями общественности по вопросам информированности и вовлечения в досуговые мероприятия людей пожилого возраста
5. Получение финансирования для открытия бизнеса	совокупность услуг, функции, сервисов и мер поддержки, необходимых для открытия и развития бизнеса, повышения гибкости и устойчивости компании, открытие новых возможностей для развития	доработка и расширение функций сервиса для субъектов бизнеса

Дополнительным важным направлением развития клиентоцентричности

на государственной гражданской службе в Амурской области является развитие культуры обслуживания среди сотрудников. Это включает в себя обучение персонала по вопросам клиентоориентированности, развитие навыков коммуникации и работы с разными категориями клиентов. Постоянная мотивация и поддержка со стороны руководства также играют важную роль в формировании клиентоориентированной атмосферы в рабочей среде.

Кроме того, важным аспектом развития клиентоцентричности является поддержка и развитие цифровизации государственных услуг. Создание удобной и доступной онлайн-платформы для получения информации и услуг, а также возможность оформления документов в электронном виде, поможет улучшить доступность и эффективность работы государственных органов. Это также способствует экономии времени и ресурсов как для клиентов, так и для государства в целом.

Таким образом, развитие клиентоцентричности на государственной службе в Амурской области является важным и многосторонним процессом, который требует постоянного внимания и усилий со стороны всех участников. Эффективная клиентоориентированная модель работы государственных органов будет способствовать улучшению качества жизни граждан, повышению доверия к власти и содействует развитию общества в целом.

2.3 Рекомендации по внедрению клиентоцентричности в органы исполнительной власти Амурской области

В ходе проведенного исследования было выявлено, что Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области активно внедряет принципы КЦ и бережливого управления. В качестве практической части исследования рассмотрим одну жизненную ситуацию «Поступление абитуриентов на факультет СПО» (на примере Амурского государственного университета (далее – АмГУ), СПО АО) и проанализируем её.

Цель выбранной жизненной ситуации заключается в том, чтобы обеспечить абитуриенту быстрое и успешное поступление в колледж.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть текущее состояние жизненной ситуации;
- 2) найти болевые точки;
- 3) предложить вариант улучшенного состояния.

Итак, для того чтобы более наглядно отобразить текущее состояние существующей жизненной ситуации, а именно процесса поступления абитуриента на факультет СПО Амурского государственного университета и другие СПО области, изобразим карту пути клиента (рисунок 14). Карта пути клиента (Customer Journey Map) представляет собой инструмент, основанный на исследованиях человеческого опыта, который помогает этот опыт проанализировать. Это один из форматов сбора исследовательской информации, который отражает сценарий пользователя: шаги, эмоциональные реакции, время, ключевые цитаты.

Эмоциональное состояние										
Внутренние мысли	Почему не узнал об этом раньше?	Всего так много, как муторно	Ничего не понятно, нужно много времени чтоб разобрать ся	Какие документы нужны, а какие – нет? Наверное, Мне нужны все документы, которые у меня есть	Устал от сбора документов, вдруг откажут – напряжение, Где я? Куда идти? Сколько незнакомых людей	Интересно, сколько ждать результатов ?	Сиюю 2 месяца, не понимаю я поступил?	Счастлив от того, что зачислен	Нужно дождаться начала обучения	Кайф от того, что прошёл все этапы, повторять не хочу
Этап	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Действия	Узнал от родителей, друзей, в соц. сетях, что есть возможность поступить на СПО АмГУ, СПО АО	Проверил информацию в интернете, изучил направления СПО АмГУ, СПО АО	Узнал о процессе подачи документа в приемную комиссию	Собрал документы	Обратился в приемную комиссию, получил консультацию	Заполнил заявление, отдал заявление и документы на рассмотрение	Проверял списки зачисленных студентов, звонил в приемную комиссию, проверял почту	Получил уведомление о зачислении на бюджет / внебюджет	Принес оригинал документов	1 сентября – идет на обучение
Этапы и длительность	1-2 недели Изучение информации			1 месяц Собрать необходимые документы	1-2 дня Обращение в приемную комиссию АмГУ, СПО АО	1 день Подача документов + заявления	2 месяца Ожидание обработки и подтверждения зачисления	1-2 дня Получение ответа на заявление	1 неделя Зачисление(приказ)	2-5 лет Начало обучения
Точки контакта	Диалог с родителями, друзьями	Интернет	Сайт АмГУ и других СПО АО	Поликлиника, Госуслуги	Сотрудники АмГУ, СПО АО	Сотрудники АмГУ, СПО АО	Телефон, Госуслуги, E-mail	Сотрудник АмГУ, СПО АО, E-mail, Госуслуги	Сотрудники АмГУ, СПО АО	...

Рисунок 14 – Карта пути абитуриента при поступлении на СПО

Анализируя карту пути абитуриента при поступлении на СПО, можно увидеть следующую картину: абитуриент, в роли клиента, проходит через несколько этапов, связанных с поступлением на факультет СПО в АмГУ, и другие СПО. На протяжении всего процесса клиент находится в состоянии постоянного напряжения. Весь процесс поступления характеризуется

следующим: от одной до двух недель клиент тратит на изучение информации, далее до двух месяцев он находится в ожидании результата, обработки документов и зачисления и только после два-пять лет проходит обучения. Длительность полного процесса поступления до начала обучения составляет 3 месяца 3 недели и 5 дней.

Путем преобразования процессов возможно получить следующую карту целевого пути, изображенную в таблице 6.

Таблица 6 – Целевой путь абитуриента при поступлении на СПО

Длительность	1-3 дня (1 неделя)	1 день	1-2 дня	2 месяца	2-5 лет
Целевой путь	Оповещение о возможности поступления в СПО АмГУ, СПО АО	Получение пакета документов для подачи документов	Подача документов	Ожидание результатов	Начало обучения
Поддерживающие процессы	Мониторинг текущих условий клиента	Служба «одного окна»	Электронная цифровая подпись	Отображение пути рассмотрения с уведомлением	Мониторинг текущих условий клиента
	Личный чат-бот консультант				

Исходя из данных таблицы мы видим, что процесс поступления абитуриента на СПО может длиться 2 месяца 1 неделю и 3 дня. Этому может послужить следующее:

– мониторинг текущих условий клиента: позволит оперативно реагировать на изменения и предоставлять качественное предоставление услуги;

– служба «одного окна»: обеспечивает удобство и эффективность в общении с клиентом, сокращая время на разрешение вопросов;

– возможность электронной цифровой подписи гарантирует ускоренный процесс подписания документов, а также безопасность и достоверность информации, передаваемой клиентом;

– отображение пути рассмотрения его заявления с уведомлением позволяет клиенту быть в курсе процесса обработки его запроса и контролировать его.

Клиентоцентричность — это подход к управлению организацией, который ставит потребности клиента в центр всех процессов. В случае государственных служб клиентами являются как граждане и организации, обращающиеся за государственными услугами, так и сами госслужащие.

В дополнение приведу ряд рекомендаций по внедрению КЦ на государственной службе в Амурской области:

1) необходимо определить потребности клиентов: провести исследование, чтобы понять, какие услуги наиболее востребованы среди граждан и организаций. Далее узнать, какие проблемы они испытывают при получении этих услуг и подумать, как их можно решить.

2) создать единый портал для предоставления информации: разработать веб-портал, где будет собрана вся необходимая информация о предоставляемых услугах, процедурах и требованиях. Это поможет клиентам быстро найти нужную информацию и избежать лишних звонков или посещений офисов.

3) оптимизировать процессы: анализировать текущие процессы предоставления услуг и найти возможности для их оптимизации. Например, можно автоматизировать некоторые процедуры или перевести часть услуг в электронный формат.

4) улучшить качество обслуживания: необходимо обучить сотрудников работе с клиентами и создать программы лояльности для поощрения лучших работников. Также можно проводить опросы среди клиентов, чтобы узнать их мнение о качестве обслуживания.

5) необходимо сотрудничать с другими организациями: работать вместе с другими государственными учреждениями и частными компаниями, чтобы предоставить клиентам комплексные решения. Например, можно создать совместные проекты по предоставлению услуг в сфере здравоохранения или образования.

6) следить за изменениями законодательства: регулярно отслеживать изменения в законодательстве, чтобы быть в курсе последних требований и правил. Это поможет своевременно адаптироваться к новым условиям и

предложить клиентам актуальные услуги.

Важным аспектом для успешной реализации принципов клиентоцентричности также является создание удобных инструментов обратной связи для граждан. Например, можно организовать специальную горячую линию или электронную почту, через которые граждане смогут оставлять свои отзывы, предложения и жалобы. Регулярный мониторинг такой обратной связи позволит оперативно реагировать на возникающие проблемы и улучшать качество обслуживания.

Еще одним важным шагом является установление прозрачных процедур и правил обслуживания. Гражданам должны быть доступны четкие инструкции по получению нужных услуг, сведения о сроках и процедурах рассмотрения запросов, а также информация о возможных ограничениях и требованиях.

Для наглядности пути к клиентоцентричности рекомендуется использование чек-листа, пример которого представлен на рисунке 15.

На пути к клиентоцентричности



- Осознать текущую ситуацию
- Сформировать команду единомышленников
- Выбрать объект приложения усилий. Сформулировать задачу
- Запустить и реализовать пилотный проект по улучшению клиентского опыта
- Проанализировать результаты пилотного проекта и рассказать об одержанной победе
- Что будет дальше и как это измерить?

Рисунок 15 – Чек-лист на пути к клиентоцентричности

Воспитание клиентоцентричности — это непростой путь, который

требует большой отдачи в самом начале, значительного количества сил в процессе и занимает определенное время в итоге. Для успеха проекта важно правильно определить необходимый уровень клиентоцентричности: реальный, чтобы не потерять мотивацию и доверие руководства, и достаточно амбициозный, чтобы он соответствовал потраченным усилиям.

Если все сделано правильно: рассказано о своих достижениях, проанализированы сложности и определены решения борьбы с ними более эффективно, значит можно приступить к дальнейшим шагам. Например, можно запустить следующий, пока также небольшой пилотный проект или принять решение о запуске целой программы клиентоцентричной трансформации.

В целом, реализация принципов клиентоцентричности требует комплексного подхода и постоянного стремления к улучшению. Один из ключевых моментов – это обучение и развитие персонала. Вовлеченные и компетентные сотрудники, обладающие необходимыми навыками коммуникации и умением работать с гражданами, способны обеспечить более качественное обслуживание.

Важно также активно использовать современные информационные технологии для автоматизации процессов обслуживания граждан. Электронные системы записи на прием, онлайн консультации, электронные услуги и документооборот могут значительно упростить взаимодействие с гражданами и сделать процессы более прозрачными и эффективными.

Следует также поощрять и поддерживать инициативы сотрудников по улучшению обслуживания граждан. Вознаграждение за лучшие инициативы, создание внутренних механизмов обратной связи и поощрения позволят сотрудникам чувствовать себя ценными и мотивированными для предоставления наивысшего уровня обслуживания.

Наконец, важно сохранять постоянное внимание к гражданам и не останавливаться на достигнутых результатах. Необходимо регулярно анализировать эффективность принятых мер и вносить коррективы в работу,

чтобы обеспечивать постоянное улучшение качества обслуживания и удовлетворенность граждан.

Продвижение к клиентоцентричности требует постоянного стремления к улучшению и адаптации к изменяющимся потребностям граждан. С учетом вышеперечисленных мероприятий Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области сможет успешно реализовать принципы клиентоцентричности и обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов своей деятельностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, данная бакалаврская работа посвящена исследованию клиентоцентричного подхода на государственной гражданской службе и его состояния в Амурской области.

На основе проведенного анализа можно сделать ряд выводов:

1) в современном мире клиентоцентричность в государственном секторе играет важную роль, так как её суть заключается в ориентации на потребности и ожидания граждан как клиентов органов государственной власти и предоставление им высокого уровня сервиса. Цель клиентоориентированного подхода в государственном секторе состоит в том, чтобы улучшить качество услуг, которые предоставляются государственными органами, а также упростить процессы взаимодействия с государственными органами в целом.

2) клиентоцентричность и бережливое управление являются ключевыми принципами эффективного государственного управления. В Амурской области активно внедряются эти подходы для улучшения качества предоставляемых услуг населению. Основными результатами внедрения бережливого управления стали сокращение времени ожидания и повышение качества обслуживания. Также были разработаны новые стандарты работы с клиентами, направленные на удовлетворение их потребностей.

3) клиентоцентричный подход позволяет учитывать интересы всех заинтересованных сторон при принятии решений. Это помогает создавать условия для развития бизнеса и привлечения инвестиций в регион. Таким образом, развитие бережливого управления и клиентоцентричности на государственной службе является важным шагом к повышению эффективности работы органов власти и улучшению жизни населения.

4) государство стремиться стать клиентоцентричным, таким в котором:

– государство осуществляет открытое информирование и дружелюбное консультирование, проявляет внимательность и чуткость, заинтересованность в решении вопросов и задач граждан и бизнеса;

– человек быстро и легко находит нужный сервис и услугу. Процесс максимально автоматизирован;

– государственные органы выступают единой слаженной командой, внутренние процессы и правила работы между ведомствами синхронизированы, сервисы и услуги оказываются целостно, быстро и просто;

– для обучения сотрудников органов исполнительной власти федеральной регионального уровня реализуется комплексные программы обучения.

В работе рассмотрен широкий круг вопросов и выполнен комплекс задач: определить понятие клиентоцентричности на государственной гражданской службе и ее значение для повышения эффективности работы органов власти;

– рассмотрены теоретико-правовые аспекты клиентоцентричности и бережливого управления на государственной гражданской службе;

– проведен анализ текущего состояние внедрения клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области;

– изучены основные направления внедрения клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области.

На основании проведенного исследования была проработана жизненная ситуация «Поступление абитуриента на факультет СПО Амурского государственного университета, другие СПО области» и даны некие рекомендации по внедрению КЦ на государственной гражданской службе в Амурской области.

Хотелось бы также отметить, что КЦ также помогает снизить уровень коррупции и бюрократии в органах власти. Когда все процессы ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов, то уменьшается вероятность возникновения конфликтов интересов и злоупотреблений властью.

Для успешного развития клиентоцентричности на государственной гражданской службе в Амурской области необходимо проводить системную работу по изменению культуры обслуживания, внедрению современных технологий и инструментов, а также обучению и мотивации госслужащих к работе в интересах граждан. Создание специальных программ и мероприятий,

направленных на повышение клиентоориентированности государственных служащих, также может стать ключевым шагом к улучшению качества предоставляемых услуг.

Для успешного развития клиентоцентричности на государственной службе в Амурской области, также важно учитывать мнение и обратную связь граждан. Проведение опросов, анкетирований и консультаций с населением поможет выявить основные проблемы и потребности, которые необходимо учесть при внедрении новых подходов.

Кроме того, важно акцентировать внимание на развитии цифровых сервисов и онлайн-платформ для обращений граждан, что сделает процесс взаимодействия более удобным и эффективным.

В целом, внедрение и развитие клиентоцентричности на государственной службе требует комплексного подхода, включая изменение культуры обслуживания, использование современных технологий, обучение персонала и активное взаимодействие с гражданами. Таким образом, внедрение клиентоцентричного подхода на государственной службе является необходимым условием для повышения эффективности работы государственных органов и улучшения качества жизни населения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2021. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/activity/activity/gosudarstvo-dla-ludej-9>. – 13.05.2024.

2 Баранов, А.В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края) / А. В. Баранов, О. В. Котлярова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 4. – С. 9-16.

3 Богатырева, Т.Г. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты / Т.Г. Богатырева, С.Э. Мартынова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – № 3. – С. 42-70.

4 Васильева, Н.В. Развитие государственной службы на основе клиентоцентричного подхода / Н. В. Васильева. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 110 с.

5 Гетман, А.Н. Стратегический курс на клиентоцентричную модель государственного управления / А. Н. Гетман. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 116 с.

6 Глоссарий [Электронный ресурс] // Федеральный проект «Государство для людей»: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://xn--80aebecahбарa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. – 13.05.2024.

7 Декларация ценностей клиентоцентричного государства [Электронный ресурс] // Федеральный проект «Государство для людей»: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://xn--80aebecahбарa1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements> – 13.05.2024.

8 Добролюбова, Е.И. Оценка цифровизации взаимодействия государства и граждан / Е. И. Добролюбова, А. Н. Старостина // Статистика и Экономика. – 2021. – № 2. – С. 45-56.

9 Жарикова, В.С. Формирование профессиональной культуры государственных служащих в условиях цифровой трансформации / В.С. Жарикова // Цифровое пространство: экономика, управление, социум. – 2021. – № 1. – С. 41-48.

10 Инглхарт, Р. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития / Р. Инглхарт. – М.: Новое издательство, 2011 — 464 с.

11 Инглхарт, Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества / Р. Инглхарт // Полис. Политические исследования. – 2007. – № 4. – С. 6-32.

12 Калинин, А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 3. – С. 7-25.

13 Клиентоцентричное государство [Электронный ресурс] // Петербургский международный экономический форум: офиц. сайт. – 2007. – Режим доступа: <https://forumspb.com/news/news/klientotsentrichnoe-gosudarstvo>. – 13.05.2024.

14 Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

15 Корчагова, Л.А. Внедрение принципов клиентоцентричности в федеральном органе исполнительной власти / Л. А. Корчагова, О. И. Юшкова // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2023. – № 4. – С. 127-143.

16 Котлярова, О.В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров на государственной службе / О.В. Котлярова, А.В. Баранов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 3. – С. 41-48.

17 Куриленко, Е.Н. Проблемы регуляции профессиональной культуры публичных служащих / Е.Н. Куриленко // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – № 12. – С. 80-84.

18 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. – 2022. – № 3. – С. 3-20.

19 Линник, О.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / О.В. Линник, А.В. Ожаровский, М.С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с.

20 Ляликов, А.А. Развитие теоретико-методологических подходов государственного управления: от «железной клетки» бюрократии до цифрового управления и клиентоцентричности / А.А. Ляликов // Управленческое консультирование. – 2023. – № 11 (179). – С. 149-160.

21 Министерство проектного управления и кадровой политики Амурской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: <https://mpk.amurobl.ru/>. – 13.05.2024.

22 Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2007. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/. – 13.05.2024.

23 Найданова, Э.Б. Клиентоцентричность в государственном управлении как фактор развития государственного кадрового потенциала / Э. Б. Найданова, Д.Б. Аюшеева. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2024. – 106 с.

24 Николаева, М.А. Клиентоцентричность в государственном и муниципальном управлении: состояние и перспективы реализации / М. А.

Николаева. – Челябинск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. – 91 с.

25 О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

26 Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

27 Об организационной модели внедрения клиентоцентричности в Амурской области [Электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Амурской области от 5 февраля 2024 г. № 15-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

28 Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

29 Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг... [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1284. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

30 Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указом Президента Российской Федерации от 14.11.2017 № 548. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

31 Об утверждении Концепции внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность аппарата Губернатора области и Правительства области, органов

исполнительной власти Амурской области и подведомственных им организаций [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства от 09.11.2023 г. № 690-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

32 Об утверждении концепции развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 № 2516-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

33 Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 04.05.2024). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

34 Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению стандартов клиентоцентричности в Амурской области [Электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Амурской области № 221-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

35 Об утверждении Положения о министерстве проектного управления и кадровой политики Амурской области [Электронный ресурс]: постановление Губернатора Амурской области от 26 апреля 2023 г. № 88. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

36 Овсипян, М.В. Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления / М.В. Овсипян. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 139 с.

37 Парфенова, И.Ю. Основные направления развития профессиональной культуры государственных служащих: социолого-управленческий анализ / И.Ю. Парфенова, Е.В. Балганова, Н.Л. Иванова // Российский экономический вестник. – 2021. – № 4. – С. 34-40.

38 Плечова, Е.А. Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: материалы XII Всероссийской научнопрактической

конференции аспирантов и студентов с международным участием / Е.А. Плечова. – Санкт-Петербург: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2023. – 196 с.

39 Положение об отделе процессного управления и организационного развития [Электронный ресурс]: приказ Министерства проектного управления и кадровой политики Амурской области от 14 июня 2023 г. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

40 Портал Правительства Амурской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2001. – Режим доступа: <https://www.amurobl.ru/>. – 13.05.2024.

41 Портал Президента России [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2015. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/62105>. – 13.05.2024.

42 Правительство России [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2007. – Режим доступа: <http://government.ru/news/44181/>. – 13.05.2024.

43 Проектный офис «Стратегия развития Нижегородской области» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2014. – Режим доступа: <https://strategy.nobl.ru/stati/obshhestvo/klientocentrichnost-vo-glave-ugla-kak-vlasti-nizhegorodskoj-oblasti-delayut-zhizn-lyudej-komfortnee/>. – 13.05.2024.

44 Прокофьева, С.Е. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С.Е. Прокофьева. – М.: Юрайт, 2024. – 608 с.

45 Рейтинг субъектов РФ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности в 2023 году [Электронный ресурс] // Федеральный проект «Государство для людей»: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://xn--80aebecahбара1adyldqm2sra.xn--p1ai/upload/>. – 13.05.2024.

46 Рожков, А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании / А.Г. Рожков. – М.: НИУ ВШЭ, 2012. – 181 с.

47 Соколов, Л.А. Цифровизация и клиентоцентричность государства - вопросы управления персоналом / Л. А. Соколов. – Москва: ФГБОУ ВО Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина», 2022. – 49 с.

48 Стандарт «Государство для бизнеса» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации»: офиц. сайт. –

2023. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a-10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf. – 13.05.2024.

49 Стандарт «Государство для людей» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации»: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac-60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf. – 13.05.2024.

50 Стандарт для внутреннего клиента [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации»: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb4-68654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf. – 13.05.2024.

51 Турко, С. Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху / С. Турко – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 190 с.

52 Усов, Е.В. Клиентоцентричность в управлении органами государственной власти в условиях цифровой трансформации / Е. В. Усов. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2023. – 609 с.

53 Федеральный проект «Государство для людей» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <https://xn--80aebecahбара1adyldqm2sra.xn--p1ai/#support-elements>. – 13.05.2024.

54 Федоров, Е.А. Клиентоцентричность как механизм повышения уровня доверия граждан к органам власти / Е.А. Федоров. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2022. – 104 с.

55 Центр дизайн-мышления [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2021. – Режим доступа: https://dtcenter.ru/client-centric_approach. – 13.05.2024.

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

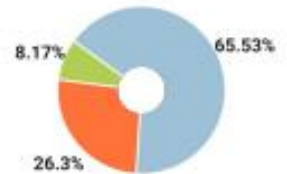
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Арташкина Анастасия Андреевна
Самоцитирование
рассчитано для: Арташкина Анастасия Андреевна
Название работы: Развитие бережливого управления и клиентоцентричности на государственной службе (на примере Амурской области)
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: кафедра экономической теории и государственного управления

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ **ВНИМАНИЕ, ДОКУМЕНТ ПОДОЗРИТЕЛЬНЫЙ:** ОБНАРУЖЕНЫ ПОПЫТКИ МАСКИРОВКИ ЗАИМСТВОВАНИЙ. РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОВЕРИТЬ ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ

СОВПАДЕНИЯ		26.3%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		65.53%
ЦИТИРОВАНИЯ		8.17%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%



ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 14.06.2024

Структура документа: Проверенные разделы: основная часть с.2-3, 5-40
Модули поиска: Сводная коллекция ЭБС; Переводные заимствования*; IEEE; Цитирование; Шаблонные фразы; Библиография; Патенты СССР, РФ, СНГ; Перефразирования по Интернету; Коллекция НБУ; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Кольцо вузов; ИПС Адилет; Медицина; СМИ России и СНГ; Публикации РГБ; Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования); Перефразирования по Интернету (EN); СПС ГАРАНТ: аналитика; Публикации eLIBRARY; Диссертации НББ; Переводные заимствования IEEE; Перефразирования по коллекции IEEE; Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Переводные заимствования (RuEn); СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Переводные заимствования по

Заключение о работе (оценка): _____

Работу проверил: Енина Дарья Владимировна
ФИО проверяющего

Дата подписи: _____
Подпись проверяющего



Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.