

Приоритеты национального развития

УДК 35:004(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-4-127-143

Внедрение принципов клиентоцентричности в федеральном органе исполнительной власти

Лариса А. Корчагова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, lakor@rggu.ru*

Ольга И. Юшкова

*Федеральное агентство водных ресурсов,
Москва, Россия, yushkova.yushkova@gmail.com*

Аннотация. В настоящее время в деятельности государственных органов управления клиентоцентричный подход является ключевым. Сущность клиентоцентричного подхода заключается в ориентации на потребности и интересы каждого гражданина, а также их удовлетворенность услугами и функциями государственных органов. В данной статье раскрывается роль и значение применения клиентоцентричного подхода в деятельности Федерального агентства водных ресурсов. На примере данного ведомства клиентоцентричный подход представлен как циклическая структура, в которой можно выделить определенные шаги, необходимые сделать ведомству в отношении каждого своего процесса.

Ключевые слова: клиентоцентричный подход, клиентоцентричность, государственное управление, внутренние и внешние клиенты

Для цитирования: Корчагова Л.А., Юшкова О.И. Внедрение принципов клиентоцентричности в федеральном органе исполнительной власти // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 4. С. 127–143. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-4-127-143

Implementation of the principles of client-centricity in the federal executive authority

Larisa A. Korchagova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
lakor@rggu.ru*

Ol'ga I. Yushkova

*Federal Water Resources Agency, Moscow, Russia,
yushkova.yushkova@gmail.com*

Abstract. Currently, a client-centered approach is the key in the activities of public administrations. The essence of the client-centric approach is to focus on the needs and interests of each citizen, as well as their satisfaction with the services and functions of state bodies. The article reveals the role and significance of the client-centric approach in the activities of the Federal Agency for Water Resources. Using the example of that department, the client-centric approach is presented as a cyclical structure in which it is possible to identify certain steps that the department needs to take in relation to each of its processes.

Keywords: client-centric approach, client-centricity, public administration, internal and external clients

For citation: Korchagova, L.A. and Yushkova, O.I. (2023), "Implementation of the principles of client-centricity in the federal executive authority", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 127–143, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-4-127-143

В бизнес-структурах существуют понятия «клиент» и «клиентоцентричный подход» к развитию бизнеса. Клиент, он же потребитель выступает в качестве ключевого ориентира для бизнеса по достижению целей организации. Именно исходя из портрета целевой аудитории формируются маркетинговые и рекламные кампании, именно от его потребностей и предпочтений определяется вектор для модернизации и оптимизации товара, работы или услуги организации.

В реалиях современного мира данный подход имеет место быть, но в более новой, усовершенствованной форме, а именно с точки зрения принципов и методов клиентоцентричности. Популярность и результативность данного подхода оказали влияние и на социально-экономическое развитие Российской Федерации на государственном уровне.

Первыми предпосылками клиентоцентричного подхода является активно набирающее популярность направление в исследовании менеджмента и маркетинга в середине XX в. – инженерная психология. В ее основу легли исследования взаимосвязи автоматизации рабочих процессов и психологическо-физических особенностей работников предприятия. Постепенно значимость машин вытеснялась значимостью тех, кто за ними стоит, что определялось изменением роли человека с обслуживающего персонала и потребителя на ключевой элемент высокоорганизованной системы.

В более современном представлении клиентоцентричный подход является продолжением продуктового менеджмента. Продуктовый подход выстраивает свою деятельность, исходя из представлений о создании наилучшего и наивысшего продукта. Клиентоцентричный подход помогает понять, по каким критериям можно определить, соответствует ли продукт установленным показателям, потому как тот продукт, который максимально соответствует ожиданиям и предпочтениям клиентов, и является наилучшим.

В то же время существует понятие «клиентоориентированность», определяющее действия заинтересованных лиц по изучению потребностей клиентов и сопоставлению их требований с ожидаемыми результатами. Несмотря на схожесть между собой понятий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность», они все же содержат в себе существенную разницу. Если «клиентоориентированность» подразумевает действие, то «клиентоцентричность» – это модель построения деятельности (бизнеса), устройство организации, обеспечивающее предоставление товаров, работ и услуг, адаптированных под предпочтения и потребности каждого отдельно взятого клиента [Архипова, Пархименко 2021, с. 138]. Таким образом, удовлетворение потребностей и нужд клиентов занимает ключевое и центральное положение при формировании стратегии развития организации или государственного органа.

Вместе с тем понятие «клиентоцентричность» тесно и неразрывно взаимосвязано с понятием «цифровая трансформация». Главным связующим звеном является совокупность действий, направленных на повышение удовлетворенности клиентов и снижение административных издержек за счет внедрения информационных технологий во все процессы деятельности государственного органа. Благодаря цифровой трансформации большинство рутинных и трудозатратных процессов как для граждан, так и для государственных служащих перешли в электронный и дистанционный вид, что позволило повысить скорость и качество предоставления государственных услуг и функций [Клиентоцентричный подход 2020, с. 11].

Применение клиентоцентричного подхода в государственном управлении характеризуется прежде всего оценкой качества и скоростью взаимодействия граждан и органов государственной власти Российской Федерации по вопросам предоставления государственных услуг и функций [Южаков и др. 2022, с. 16].

Данная интерпретация клиентоцентричного подхода является не совсем точной ввиду того, что клиентоцентричность – это не один отдельно взятый процесс, а совокупность и направление деятельности государственного органа в отношении граждан по улучшению и развитию своих сервисов.

Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» определены ключевые пути прорывного развития Российской Федерации по переводу всех государственных услуг и функций в электронный вид и модернизации внутренних процессов государственных органов. В связи с этим Министерство экономического развития Российской Федерации совместно с Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации разработали масштабный федеральный проект «Государство для людей» по внедрению принципов клиентоцентричности в модель государственного управления и организации государственных услуг и функций, направленный на обеспечение эффективного и комфортного взаимодействия внутренних и внешних клиентов государственных органов за счет проведения исследования потребностей клиентского пути и опыта.

В рамках проекта утверждена Декларация ценностей клиентоцентричности, в которой собрана целеполагающая информация по определению и формированию клиентоцентричного подхода в государственных органах. В фокусе внимания клиентоцентричного государства находится человек, а все государственные услуги направлены на обеспечение его социальных потребностей¹.

Таким образом, государство руководствуется тремя основными характеристиками: эмпатия, профессионализм и честность (рис. 1).

¹ Декларация ценностей клиентоцентричности, разработанная Министерством экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения 20 мая 2023).



Рис. 1. Ценности и принципы клиентоцентричного государства²

Эмпатия проявляется в реагировании и понимании волнующих вопросов и потребностей каждого гражданина, что в совокупности с профессионализмом, а именно соблюдением установленных законодательством правил и требований по реализации своих государственных полномочий, и с честностью, проявляющейся в открытости, прозрачности и достоверности открытых данных государственных органов, и формирует клиентоцентричное государство. Любые организационные, технологические и цифровые преобразования не покажут эффективных и результативных показателей без изменения и поддержки со стороны верхних уровней руководства. Именно это и заложено в основе реализации федерального проекта «Государство для людей» – позволить государственным структурам пройти и прочувствовать клиентский опыт граждан и сформировать новую культуру по выстраиванию взаимоотношений как с внешними клиентами, так и внутренними (преобразования корпоративной культуры государственного органа).

² Декларация ценностей клиентоцентричности, разработанная Министерством экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/ (дата обращения 20 мая 2023).

В рамках федерального проекта задействованы все федеральные органы исполнительной власти и государственные внебюджетные фонды Российской Федерации. На сегодняшний день утверждено около 60 ведомственных концепций внедрения принципов клиентоцентричности и разработаны соответствующие дорожные карты по достижению ключевых целей клиентоцентричного государства³. Одним из первых и лидирующих ведомств является Федеральное агентство водных ресурсов.

Несмотря на направленность деятельности ведомства на реализацию государственных услуг и функций в сфере водных отношений, за последние годы отмечены существенные изменения в подходе к управлению и видению развития государственного органа, главным образом, за счет внедрения цифровых технологий и автоматизации внутренних процессов. В рамках участия в проекте по внедрению принципов клиентоцентричности федеральный орган исполнительной власти разработал дорожную карту и определил основные этапы работы по реинжинирингу внутриведомственных и межведомственных процессов. Выделяются три основных направления работы.

1. Организационные вопросы.

В данном направлении представлены административные изменения, которые связаны с определением ответственных структурных подразделений и ответственных должностных лиц за внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность органа власти.

2. Взаимодействие с внешним клиентом.

Внешними клиентами в деятельности Федерального агентства водных ресурсов являются физические и юридические лица, а также индивидуальные предприниматели, которые представляют собой потенциальных заявителей на предоставление государственных услуг ведомства. В рамках реализации федерального проекта «Государство для людей» Министерством экономического развития Российской Федерации и Аналитическим центром Правительства Российской Федерации определены и утверждены приоритетные жизненные ситуации, которые помогают ведомству проработать каждый этап процесса предоставления

³ Алексей Херсонцев: почти 60 ведомств уже разработали «дорожные карты» по внедрению принципов клиентоцентричности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/aleksey_hersoncev_pochti_60_vedomstv_uzhe_razrabotali_dorozhnye_karty_po_vnedreniyu_principov_klientocentrchnosti.html (дата обращения 15 марта 2023).

государственных услуг и определить преимущества и недостатки действующего процесса⁴.

Под жизненной ситуацией понимается обстоятельство, вызванное необходимостью удовлетворения потребности гражданина при взаимодействии с государственными органами власти. Примерами таких жизненных ситуаций являются: изменение персональных данных в связи со вступлением в брак, подача документов для поступления в университет, получение мер поддержки для развития бизнеса, открытие аптеки или ветеринарной клиники и др.

В рамках Федерального агентства водных ресурсов, такой жизненной ситуацией, например, является государственная услуга – предоставление водных объектов в пользование на основании договора водопользования, в том числе заключенного по результатам аукциона, по оформлению перехода прав и обязанностей по договорам водопользования. Данная услуга представляет собой комплекс действий, которые необходимо предпринять заявителю для получения водного объекта в пользование на определенный срок и особых условиях, определенных договором.

Ключевая особенность каждого из приведенных выше примеров заключается в необходимости взаимодействия сразу с несколькими государственными органами, что создает дополнительную нагрузку для гражданина по посещению нужных ведомств и увеличению сроков удовлетворения своих потребностей.

В ходе проектирования и работы над жизненными ситуациями государственные органы разделены на специальные подгруппы по своим ситуациям и взаимодействуют вместе по оптимизации клиентского пути граждан. В результате проведенного анализа прорабатывается профиль клиента и основные опорные точки, по которым ему необходимо пройти для решения своей жизненной ситуации. Работа государственных органов направлена на проведение реинжиниринга процесса оказания государственных услуг и обеспечение бесшовного перехода между всеми точками взаимодействия клиента для получения конечного ценностного результата⁵.

⁴ В рамках проекта «Государство для людей» будут разработаны 24 жизненные ситуации для упрощения оказания госуслуг / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/v-ramkah-proekta-gosudarstvo-dla-ludej-budut-razrabotany-24-ziznennye-situacii-dla-uprosenia-okazania-gosuslug-27447> (дата обращения 15 марта 2023).

⁵ Стандарт «Государство для людей»: Требования по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми. 2022. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf

3. Взаимодействие с внутренним клиентом.

Внутренними клиентами Федерального агентства водных ресурсов являются его сотрудники и иные органы государственной и муниципальной власти Российской Федерации, взаимодействие с которыми установлено нормативно-правовыми актами Российской Федерации по вопросам в сфере водных отношений. В рамках внедрения клиентоцентричного подхода во внутреннюю деятельность ведомства разрабатывается механизм отслеживания уровня удовлетворенности сотрудников работой в государственном органе⁶. Из наиболее доступных и эффективных методов проведения исследования удовлетворенности клиентов могут быть использованы такие инструменты, как опрос, глубинное интервью, фокус-группа, эксперимент и другие [Ramirez García et al. 2019, p. 152].

Таким образом, на этапе организационных вопросов происходят изменения нормативно-правовой базы, определяются основные внутриведомственные и межведомственные процессы Федерального агентства водных ресурсов и разрабатывается стратегия внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность ведомства. Во взаимодействии с внутренним и внешним клиентом в первую очередь анализируются существующие потребности и трудности каждого отдельно взятого клиента, и вырабатываются механизмы по оценке его удовлетворенности и мониторингу обратной связи, по итогам которой определяются пути совершенствования.

Характеризуя клиентоцентричный подход как цикличную структуру, можно выделить шесть шагов, которые необходимо сделать ведомству в отношении каждого своего процесса. В рамках исследования каждый из шагов будет рассмотрен на примере процесса «Предоставление государственных услуг Федерального агентства водных ресурсов».

1. Формирование гипотезы.

Прежде чем приступить к исследованию работы того или иного внутриведомственного или межведомственного процесса,

(дата обращения 20 мая 2023); Стандарт «Государство для бизнеса»: Требования по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf (дата обращения 20 мая 2023).

⁶ Стандарт для внутреннего клиента. 2022. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf (дата обращения 20 мая 2023).

необходимо определить, с какими проблемами могут сталкиваться заинтересованные участники процесса, сформировать его основное видение и сделать предположение о влиянии внешних и внутренних факторов. Федеральное агентство водных ресурсов оказывает пять государственных услуг в области водных отношений. Все пять государственных услуг выведены на Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций), что подтверждает возможность их получения в электронном виде. В рамках исследования сделано предположение, что возможность предоставления государственной услуги в электронном виде может влиять на уровень удовлетворенности ее заявителей.

2. Постановка цели и задач исследования.

После формирования гипотезы о том, что возможность предоставления государственной услуги в электронном виде может влиять на уровень удовлетворенности ее заявителей, необходимо переходить к планированию и выбору методологии будущего исследования. В рамках этого шага определяется ключевая цель исследования – выявление влияния фактора цифровизации государственных услуг на уровень удовлетворенности граждан, и ставятся задачи, обеспечивающие ее достижение. Например: выбор метода исследования, определение показателей, характеризующих уровень удовлетворенности, подбор источников информации, анализ сервисов по сбору оценок граждан из разных источников и другие.

3. Формирование дизайна и прототипирования.

В рамках построения дизайна и прототипирования анализируются данные согласно административным регламентам оказания государственных услуг Федерального агентства водных ресурсов и их фактической реализации, в результате чего можно построить клиентский путь, выявить основные «боли» и потребности, с которыми сталкивается каждый гражданин по каждой из пяти государственных услуг.

На рис. 2 приведен клиентский путь по одной из государственных услуг Федерального агентства водных ресурсов – Предоставление водных объектов в пользование на основании договора водопользования, в том числе заключенного по результатам аукциона, по оформлению перехода прав и обязанностей по договорам водопользования.

Государственная услуга: Предоставление водных объектов в пользование на основании договора водопользования, в том числе заключенного по результатам аукциона, по оформлению перехода прав и обязанностей по договорам водопользования.

Потребность: Использовать водный объект



*Рис. 2. Клиентский путь гражданина
для получения водного объекта в пользование
на основании договора водопользования (составлено авторами)*

Входной точкой является поиск и сбор информации о возможностях использования водных объектов. Данный этап заявитель проходит самостоятельно, осуществляя анализ различных информационных и иных источников. Одна из «болей», с которой он может столкнуться, – это информационный шум, представляющий собой массивный поток информации, мешающий поиску и анализу релевантной для него информации [Калимуллина 2017, с. 20]. Внешнему клиенту необходимо потратить много времени и ресурсов на поиск и сортировку нужной и полезной для него информации, в связи с чем увеличивается риск неудовлетворения своей потребности и потери финансовых ресурсов, так как зачастую именно бизнес-сектору наиболее интересно использование акваторий водных объектов для своего производства, а каждый простой и задержка могут обходиться очень дорого.

Для смягчения влияния «боли» могут применяться такие вспомогательные ресурсы, как размещение на официальных источниках государственного органа памятки или подробной инструкции с поэтапным описанием процесса оказания государственной услуги. Федеральное агентство водных ресурсов с помощью Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций) разместило всю необходимую информацию для заявителя в отдельном блоке ведомства, где также реализована функциональная возможность для отправки заявления на получение государственной услуги сразу в ведомство. Весь процесс подачи заявления разделен на несколько шагов, на каждом из которых всплывают специальные подсказки, которые помогают лучше понять, какую именно информацию необходимо предоставить.

В таблице представлены результаты анализа каждого из шагов клиентского пути гражданина для получения водного объекта в пользование на основании договора водопользования с описанием возможных путей решения выявленных «болей».

Таблица

Сводная таблица «более» гражданина для получения водного объекта в пользование на основании договора водопользования (составлено авторами)

Клиентский путь	«Большая»	Краткая характеристика	Возможные пути решения
<i>Шаг 1.</i> Поиск и сбор информации о возможностях использования водных объектов	Информационный шум	Массивный поток информации, мешающий поиску и анализу релевантной информации [Калимуллина 2017, с. 17]	Размещение вспомогательной информации на официальных ресурсах государственного органа в виде памятки или подробной инструкции с поэтапным описанием процесса оказания государственной услуги
<i>Шаг 2.</i> Определение точного местоположения водного объекта	Определение и расчет по системам координат	Заявителю необходимо определить местонахождение водного объекта, опираясь на свои собственные расчеты	Разработка интерактивной карты водопользования, с помощью которой заявитель сможет быстро и достоверно выбрать доступный водный объект в пользование с получением полной информации о государственном органе, в ведении которого он находится
<i>Шаг 3.</i> Определение органа власти, оказывающего государственную услугу по водному объекту	Разграничение полномочий государственных органов	В соответствии с Водным кодексом Российской Федерации предоставление водных объектов в пользование находится в ведении как Федерального агентства водных ресурсов, так и уполномоченных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации	

Окончание табл.

Клиентский путь	«Боль»	Краткая характеристика	Возможные пути решения
<i>Шаг 4.</i> Сбор необходимых документов	Информационный шум	Законодательство часто претерпевает изменения, и заявителю сложно определить полный и достоверный перечень документов, которые необходимо собрать для подачи заявления на оказание государственной услуги	Размещение вспомогательной информации на официальных ресурсах государственного органа в виде памятки или подробной инструкции с описанием перечня документов, необходимых для подачи заявления, а также порядком их составления и оформления
<i>Шаг 5.</i> Подача заявления	Регламентные сроки рассмотрения заявления	Если предоставление документов происходит очно, то регламентные сроки оказания государственной услуги значительно дольше	Популяризация предоставления государственной услуги в электронном виде
<i>Шаг 6.</i> Согласование условий водопользования	Взаимодействие с несколькими органами государственной власти	В соответствии с законодательством Российской Федерации заявитель должен пройти обязательное согласование условий водопользования с соответствующими органами власти	Взаимодействие с Единым порталом государственных и муниципальных услуг (функций) по разработке возможности согласования условий водопользования с другими органами власти в единой точке взаимодействия
<i>Шаг 7.</i> Подписание договора водопользования	Средства подписания	Необходимость в очном посещении ведомства для подписания необходимых документов	Предоставление возможности заявителю подписать договор водопользования в электронном виде с применением электронной подписи

4. Проектирование и разработка.

На этапе проектирования и разработки, исходя из полученных результатов исследования клиентского пути гражданина, отбираются наиболее оптимальные функциональные решения по модернизации и доработке действующего процесса. Далее составляется технический план и готовятся нормативно-правовые изменения в соответствующие законодательные акты (при необходимости). Технический план, по возможности, может реализовываться в текущем финансовом году или, в случае отсутствия свободного финансирования у государственного органа, учитываться в рамках проектирования бюджетных ассигнований на очередной финансовый год и плановый период.

5. Оценка полученных результатов и тестирование.

Первые отзывы на разработанное решение можно получить уже на этапе опытной эксплуатации и проведения первичного тестирования. Для этого могут использоваться такие инструменты, как А/В-тестирование.

А/В-тестирование (или сплит-тестирование) – это методика проверки продуктовой гипотезы через запуск предложения на ограниченную группу пользователей и сравнение ее с контрольной группой. Данный метод наиболее часто используется в продуктовом маркетинге и коммерческих организациях. Реализация данного метода в государственном органе сложный и трудозатратный, но потенциально эффективный процесс [Jaas 2022, p. 840].

Для того чтобы провести А/В-тестирование, необходимо определить цель тестирования, целевую аудиторию, ключевые метрики и срок проведения, оценить чистоту эксперимента и рассчитать размер выборки респондентов. Для государственного органа все вышеперечисленные понятия достаточно новые, но если рассмотреть более детально, то во многом сопоставимые. Например, при выводе новой информации на официальный информационный ресурс ведомства могут быть взяты за основу такие метрики, как «Количество посещений страницы», «Количество переходов (кликов) на гиперссылки» и др.

6. Использование.

На данном этапе разработанное решение, после подтверждения гипотезы и успешного положительного проведения тестирования, выводится на широкие массы и публикуется в открытом доступе.

7. Обратная связь и мониторинг.

Важным этапом после создания, разработки и внедрения новых функциональных возможностей в информационные ресурсы и системы государственных органов с точки зрения клиентоцентричности является сбор обратной связи пользователей для оценки

степени значимости и полезности разработанных решений. Существует несколько различных сервисов для мониторинга обратной связи от заявителей, с их помощью можно отследить оценку удовлетворенности граждан качеством и скоростью оказания государственных услуг и функций государственных органов.

Одним из таких официальных сервисов является Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг, разработанная в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284 «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, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей». Главной особенностью данной системы является консолидация оценок заявителей качества оказания государственных услуг, оставленных на разных каналах: Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций), Многофункциональные центры, официальные сайты ведомств и другие. Вместе с этим любой гражданин может оставить свою обратную связь на самом портале.

На портале в открытом доступе размещается информация о любой государственной услуге или государственном органе. На рис. 3 представлена сводная информация по государственной услуге Федерального агентства водных ресурсов «Предоставление водных объектов в пользование на основании договора водопользования, в том числе заключенного по результатам аукциона, по оформлению перехода прав и обязанностей по договорам водопользования».

С апреля 2022 г. получено всего 12 оценок от заявителей с помощью Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). Из них 66,67% составляют положительные отзывы, а общая средняя оценка удовлетворенности равна 3,67 балла. Вместе с оценкой на портале также представлены последние отзывы заявителя, обосновывающие выбор оценки. Несмотря на то что оценка является достаточно низкой, для государственного органа негативные отзывы представляют собой возможности роста и работы над повышением качества и скорости взаимодействия с гражданами.

Оценки (всего 12, с 30.04.2022)

☐ МФЦ-Иффонаты ☒ 4 Вашконтроль.ру ☐ Бюджеты ☐ МФЦ-Телефонный центр
☐ МФЦ-SMS-опросы ☒ в елгу ☐ Ведомство-Иффонаты ☐ Ведомство-SMS-опросы
☐ Ведомство-Телефонный центр

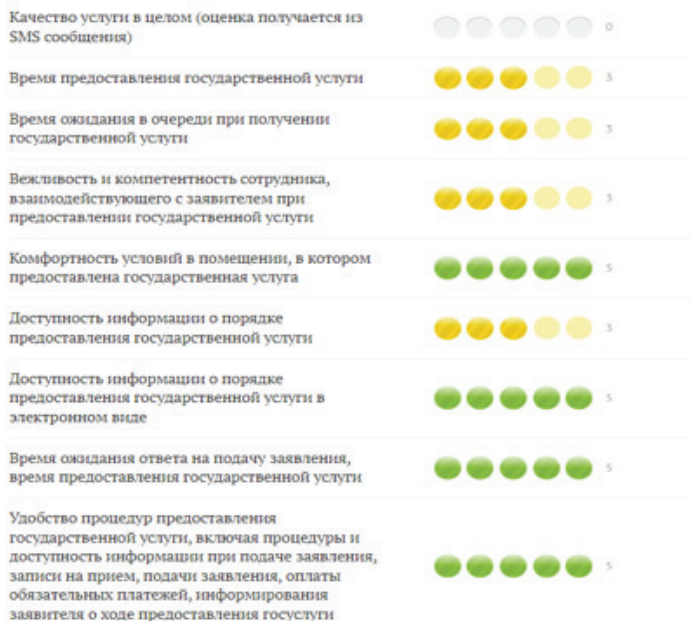


Рис. 3. Оценка удовлетворенности граждан качеством и скоростью взаимодействия с Федеральным агентством водных ресурсов в рамках оказания государственной услуги «Предоставление водных объектов в пользование на основании договора водопользования, в том числе заключенного по результатам аукциона, по оформлению перехода прав и обязанностей по договорам водопользования»⁶

Таким образом, в настоящее время клиентоцентричный подход является основополагающим в деятельности государственных органов управления. Ключевым элементом клиентоцентричного подхода является ориентация на потребности и интересы каждого гражданина, а также их удовлетворенность услугами и функциями государ-

⁶ Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг. URL: <https://vashkontrol.ru/services/10000001032/10002952520> (дата обращения 22 мая 2023).

ственных органов. Для этого необходимо проводить регулярные исследования и анализировать обратную связь от граждан, чтобы улучшать предоставляемые сервисы и услуги, а также снижать бюрократические барьеры и упрощать административные процедуры.

Также важным аспектом клиентоцентричного подхода являются инновации. Как и бизнес-структурам, государственным органам необходимо постоянно искать новые идеи и решения, чтобы улучшить свою деятельность и оказываемые услуги для удовлетворения потребностей клиентов. Инновации могут быть связаны с новыми технологиями, улучшением качества оказания государственных услуг, изменением дизайна или позиционирования и т. д.

Литература

- Архипова, Пархименко 2021 – *Архипова Л.И., Пархименко В.А.* Клиентоцентричность бизнеса, управляемого данными // BIG DATA and Advanced Analytics = BIG DATA и анализ высокого уровня: Сб. науч. ст. VII Междунар. научно-практич. конф. Минск, 19–20 мая 2021 г. / Ред. колл. В.А. Богущ [и др.]. Минск: Бестпринт, 2021. С. 138–143.
- Калимуллина 2017 – *Калимуллина М.Т.* Наше будущее – выживание в условиях информационного шума // Медиа. Информация. Коммуникация. 2017. № 22. С. 17–26.
- Клиентоцентричный подход в государственном управлении 2020 – Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / Под ред. О.В. Линник, А.В. Ожаровского, М.С. Шклярчук. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. 180 с.
- Южаков и др. 2022 – *Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В.* Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 38–60.
- Jaas 2022 – *Jaas A.* E-Marketing and Its Strategies: Digital Opportunities and Challenges // Open Journal of Business and Management. 2022. No. 10. P. 822–845.
- Ramírez García et al. 2019 – *Ramírez García I., Del Cerro Ramón S., Fornells Herrera A.* The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century // Management Studies. 2019. No. 7. P. 149–156.

References

- Arkhipova, L.I. and Parkhimenko, V.A. (2021), “Client-centricity of a data-driven business”, *Big Data and Advanced Analytics*, no. 7-1, pp. 138–143.
- Jaas, A. (2022), “E-Marketing and Its Strategies: Digital Opportunities and Challenges”, *Open Journal of Business and Management*, no. 10, pp. 822–845.

- Kalimullina, M.T. (2017), "Our future is survival in the conditions of information noise", *Media. Information. Communication*, no. 22, pp. 17–26.
- Linnik, O.V., Ozharovsky, A.V. and Shklyaruk, M.S. (eds.) (2020), *Klientotsentrichnyi podkhod v gosudarstvennom upravlenii: Navigator tsifrovoy transformatsii* [Client-centric approach in public administration. Navigator of digital transformation], RANKhiGS pri Prezidente RF, Moscow, Russia.
- Ramírez García, I., Del Cerro Ramón, S. and Fornells Herrera, A. (2019), "The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century", *Management Studies*, no. 7, pp. 149–156.
- Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova, E.I., Pokida, A.N. and Zybulovskaya, N.V. (2022), "Are state enforcement activities client centric? Citizens' perspective", *Public Administration Issues*, no. 3, pp. 38–60, DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60.

Информация об авторах

Лариса А. Корчагова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; lakor@rggu.ru

Ольга И. Юшкова, Федеральное агентство водных ресурсов, Москва, Россия; 117292, Москва, ул. Кедрова, д. 8, корп. 1; yushkova.yushkova@gmail.com

Information about the authors

Larisa A. Korchagova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; lakor@rggu.ru

Ol'ga I. Yushkova, Federal Water Resources Agency, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 8, Kedrova Street, Moscow, Russia, 117292; yushkova.yushkova@gmail.com