

УДК 34**DOI: 10.34670/AR.2024.13.21.049****Актуальные вопросы развития клиентоцентричного подхода в органах власти Российской Федерации****Воронова Екатерина Игоревна**

Ассистент кафедры государственного и муниципального управления,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49/2;
e-mail: EIVoronova@fa.ru

Аннотация

В настоящее время клиентоцентричный подход получает широкое распространение не только в коммерческих компаниях, но и в органах власти государственного и муниципального уровня. Развитие системы предоставления государственных и муниципальных услуг, формирование новых требований, механизмов и ценностей их оказания предполагают применение новых подходов к государственному менеджменту. Развитие данного направления в настоящее время является одним из приоритетов совершенствования государственного и муниципального управления. В этой связи особую ценность несет изучение теоретических и прикладных аспектов клиентоцентричного подхода к государственному менеджменту, выделение факторов, сдерживающих развитие рассматриваемой концепции. Данное исследование проведено с целью анализа практики внедрения клиентоцентричного подхода, в том числе в части выявления ограничений, а также для разработки рекомендаций по развитию клиентоцентричности в государственном и муниципальном управлении. Исследование основано на результатах анализа инструментов федерального проекта «Государство для людей», декларации и стандартов клиентоцентричности Минэкономразвития России, а также научных трудов отечественных ученых в сфере государственного менеджмента.

Для цитирования в научных исследованиях

Воронова Е.И. Актуальные вопросы развития клиентоцентричного подхода в органах власти Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. 2024. Том 14. № 2А. С. 238-247. DOI: 10.34670/AR.2024.13.21.049

Ключевые слова

Цифровая экономика, клиентоцентричность, клиентоцентричное государство, государственные и муниципальные услуги, государственная гражданская служба, гибкий подход.

Введение

Клиентоцентричный подход к государственному управлению предполагает выстраивание государственной политики таким образом, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с гражданами, предоставить качественные и востребованные услуги и сервисы, разработанные с учетом пожеланий населения. При этом с развитием клиентоцентричного подхода потребности граждан становятся такими же значимыми для государства, как потребности клиентов в бизнесе. Клиентоцентричность представляет собой построение такой бизнес-модели, в которой все продукты, услуги и процессы будут создаваться и работать исходя из потребностей клиента [Практика применения проектного управления, www].

В центре концепции находится клиент, которым может выступить гражданин, бизнес или государственный служащий. Такая трактовка позволяет утверждать, что концепция затрагивает интересы каждого гражданина Российской Федерации независимо от рода его деятельности, что подтверждает актуальность проведенного исследования.

Инструменты формирования и развития клиентоцентричного управления в Российской Федерации

Концепция «клиентоцентричное государство» предполагает реализацию государственного управления на основе ценностей и принципов, закрепленных в Декларации клиентоцентричности, представленной Минэкономразвития России. Одним из механизмов трансформации государственного управления в сторону клиентоцентричности является федеральный проект «Государство для людей». Проект реализуется при помощи инструментов, рассмотренных в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты федерального проекта «Государство для людей»

Инструмент	Характеристика	Потенциальный эффект
Правила и культура	Направлен на формирование в органах власти клиентоцентричной служебной культуры, внедрение системы оценки эффективности и результативности на основе показателей клиентоцентричности, применение стандартов и принципов клиентоцентричности	Методическое сопровождение внедрения клиентоцентричного подхода позволит обеспечить системность реализуемых мер, а также установить соответствие госслужащих ценностям и культуре клиентоцентричности
HR-платформа	Направлен на создание усовершенствованной кадровой работы в органах власти, включающей в себя отбор, адаптацию, мотивацию и развитие служащих. Важным элементом HR-платформы выступает создание цифрового профиля госслужащего, отражающего достижения, компетенции и портрет ценностей	Кадровая работа – приоритетное направление реализации мероприятий по внедрению клиентоцентричного подхода в органах власти. Внедрение HR-платформы позволит создать систему управления кадровым составом органов власти, что обеспечит «клиентоцентричное государство» кадрами, обладающими необходимыми знаниями, навыками и компетенциями
Профиль клиента и обратная связь	Направлен на создание ИТ-системы профиля клиента, включающей в себя агрегированные данные о клиентах и их обратную связь	Применение данных инструментов позволит обеспечить создание продуктов, сервисов и услуг на основе информации о потребностях клиентов и их обратной

Инструмент	Характеристика	Потенциальный эффект
Создание Реестра жизненных ситуаций	Направлен на формирование Реестра жизненных ситуаций в форме ИТ-системы	связи. Создание профиля клиента и Реестра жизненных ситуаций позволяет повысить эффективность госуслуг, удовлетворять потребности граждан в проактивном режиме, подбирать услуги на основе анализа потребностей, а также сформировать базу данных, необходимых для принятия клиентоориентированных государственных решений
Лаборатория пользовательского тестирования услуг	Направлен на формирование сети лабораторий пользовательского тестирования, производящих оценку и сертификацию государственных услуг, оказываемых по всем каналам гражданам и организациям	Результаты проводимых в лаборатории исследований позволят специалистам принимать решения о внесении изменений в цифровые продукты, что повысит эргономичность госуслуг. Особую ценность данный инструмент несет при проектировании интерфейсов цифровых сервисов
Мониторинг услуг	Направлен на обеспечение мониторинга на любых стадиях взаимодействия органов власти и клиентов	Позволит внедрить систему комплексного мониторинга по принципам клиентоцентричности, а значит, обеспечить и оценить результативность реализации всех мероприятий федерального проекта

Источник: составлено автором по материалам Минэкономразвития России [Федеральный проект «Государство для людей», www]

Анализ инструментов реализации федерального проекта позволяет выявить инструменты формирования и развития клиентоцентричного управления в России. Рассмотрим каждый представленный в таблице инструмент на примере.

Одним из элементов инструмента «Правила и культура» является применение стандартов внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми, субъектами экономической деятельности и внутренними клиентами, которыми выступают государственные и муниципальные служащие, сотрудники подведомственных органов власти организаций, уполномоченных осуществлять взаимодействие с внешними клиентами (гражданами и бизнесом). В соответствии с рассматриваемым федеральным проектом, все федеральные и региональные органы исполнительной власти должны внедрить данные стандарты в свою деятельность. В субъектах Российской Федерации реализация необходимых мероприятий проводится в соответствии с дорожными картами по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности. В рамках исследования практики применения рассматриваемого инструмента особый интерес вызвал опыт МФЦ по всей России. Действительно, именно МФЦ выступают связующим звеном между органами власти и клиентами при реализации государственных и муниципальных услуг. Можно сказать, что МФЦ выступили «пилотами» клиентоцентричности задолго до утверждения Минэкономразвития России стандартов для органов власти. Так, например, в МФЦ Ростовской области активно прорабатываются вопросы клиентоориентированности с 2015 года, ключевые вопросы клиентоцентричного подхода к внутренним клиентам освещены в «Кодексе работы МФЦ».

Инструмент «HR-платформа» позволяет обеспечить клиентоцентричное государство необходимыми кадрами, реализующими свою деятельность на основе стандартов

клиентоцентричности. Одним из важных этапов перехода на клиентоцентричное государственное управление является обучение. Например, в РАНХиГС в рамках федерального проекта реализуется программа «Стратегия клиентоцентричности», направленная на обучение заместителей руководителей субъектов Российской Федерации, ответственных за внедрение клиентоцентричности.

Все инструменты федерального проекта взаимосвязаны и дополняют друг друга. Так, инструменты «Профиль клиента и обратная связь» и «Создание Реестра жизненных ситуаций» позволяют сформировать цифровую систему оказания государственных и муниципальных услуг, основанную на потребностях граждан. Особый потенциал данных инструментов виден в рамках развития суперсервисов. Портал государственных услуг включает в себя «суперсервисы» – услуги, которые оказываются в проактивном режиме гражданам, оказавшимся в определенной жизненной ситуации. Примерами суперсервисов являются государственные услуги по жизненным ситуациям «Рождение ребенка», «Поступление в вуз онлайн», «Оформление европротокола онлайн» и другие. Для развития суперсервисов необходим перечень жизненных ситуаций, для которых они необходимы, и данные об ожиданиях клиента. Создание Реестра жизненных ситуаций, профиля клиентов, а также механизмов сбора, обработки и учета в работе обратной связи позволит внедрять суперсервисы, действительно необходимые гражданам, на основе их потребностей. Данные инструменты обеспечат внедрение персонализированного подхода к работе с внешними клиентами.

В рамках федерального проекта на федеральном уровне и в субъектах Российской Федерации создаются лаборатории пользовательского тестирования услуг, в которых будут проходить оценку все новые государственные услуги. Например, в июне 2023 года в Санкт-Петербурге создана лаборатория, в которой с помощью специальных приборов будут определять эмоциональную реакцию клиентов при работе с госуслугами. Лаборатория создана совместно Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и ГУП «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр». Работа в лаборатории позволяет объективно оценить удобство сервисов для пользователей и обеспечивать доработку цифровых продуктов. Результатом работы лаборатории будет служить выпуск государственных услуг, которые будут положительно восприняты клиентами и удовлетворят их потребности, что в полной мере соответствует клиентоцентричному подходу.

Мониторинг услуг также выступает одним из ключевых элементов внедрения клиентоцентричного подхода. Мониторинг позволяет выявить отклонения в процессах, а также убедиться, что процессы соответствуют ожиданиям внутренних и внешних клиентов.

Таким образом, реализация рассмотренных инструментов предполагает комплексный подход и затрагивает все сферы государственного менеджмента.

Факторы, затрудняющие внедрение клиентоцентричного подхода, и рекомендации по минимизации их влияния

Внедрение клиентоцентричности в органах власти имеет ряд ограничений, формирующих барьеры применения нового подхода, ориентированного на удовлетворение потребностей граждан и бизнеса. Анализ факторов, препятствующих внедрению клиентоцентричности, имеет ценность для дальнейшего развития подхода. В рамках исследования выделены следующие:

- Кадровые: традиционная служебная культура; недостаток мотивации внедрения клиентоцентричного подхода; недостаточно высокий уровень методического

- сопровождения; высокая загруженность сотрудников органов власти;
- Организационно-управленческие: внедрение в условиях бюрократизации процессов и необходимости использования регламентов; разный уровень гибкости в разных органах государственной власти; различные цели клиентов и субъектов управления; разрозненное внедрение цифровых сервисов.

Рассмотрим выявленные в ходе анализа кадровые и организационно-управленческие факторы.

Служебная культура в органах власти основана на единообразии и субординации участников управленческих процессов, что затрудняет изменение подходов к взаимодействию с гражданами. Комплекс мер по внедрению клиентоцентричного подхода в органах власти включает в себя мероприятия, направленные на формирование клиентоцентричной культуры в органах власти и организациях, подведомственных им и взаимодействующих с гражданами. Тем не менее, важно отметить, что трансформация служебной культуры – длительный сложный комплексный процесс, который требует системных мер. При реализации процессов, направленных на формирование клиентоцентричной культуры, органы власти могут столкнуться с сопротивлением со стороны самих государственных и муниципальных служащих. Негативное восприятие трансформации служебной культуры может быть обусловлено недостаточностью реализуемых мероприятий по повышению мотивации внедрения клиентоцентричного подхода, а также высокой загруженностью государственных и муниципальных служащих. Принципы и ценности клиентоцентричности выступают социокультурным ориентиром для сотрудников органов власти, в этой связи мероприятия по кадровому развитию должны быть направлены не столько на развитие служебной культуры в целом, сколько на личностные изменения сотрудников, осуществляющих взаимодействие с клиентами.

Помимо развития действующих сотрудников, необходимо уделить особое внимание соискателям. В качестве рекомендации предлагаем при отборе на государственную и муниципальную службу считать релевантным опыт работы в сфере услуг, колл-центрах, а также в иных сферах в должности, предполагающей прямое взаимодействие с клиентами или изучение их потребностей. Такой опыт локально применяется при модернизации региональных центров занятости и уже показал свою эффективность.

Стандарты клиентоцентричности, утвержденные Минэкономразвития России, содержат типовые показатели эффективности и результативности, которые заложены в систему мотивации сотрудников, взаимодействующих с внутренними и внешними клиентами. Часть показателей основана на обратной связи от клиентов. Тем не менее, важно учитывать, что отказы от предоставления госуслуг по объективным причинам, например, из-за несоответствия поданных документов требованиям или фальсификации, негативно скажутся на общей оценке деятельности служащих. В этой связи считаем целесообразным перенять опыт коммерческих компаний и создавать в клиентских службах отделы контроля качества. Система мониторинга при этом может сопровождаться выборочным прослушиванием (прочтением) коммуникации с клиентом и принятием решения об учете в общей оценке эффективности и результативности сотрудников показателей удовлетворенности клиентов. Результаты оценки могут быть учтены при формировании стимулирующих выплат.

Также считаем целесообразным внесение в должностные регламенты государственных и муниципальных служащих показателей клиентоцентричности. Анализ вакансий на портале

«Госслужба» и изучение должностных регламентов позволили выявить, что показатели клиентоцентричности не отражены в проектах должностных регламентов соискателей, в должностные обязанности которых входит взаимодействие с внешними или внутренними клиентами.

Одним из факторов, затрудняющих внедрение клиентоцентричного подхода, является необходимость развития методического сопровождения. Важно сформировать единую базу знаний, с помощью которой сотрудники самостоятельно смогут проводить работу по повышению персональных показателей эффективности результативности. База знаний может включать образовательный контент, лучшие практики внедрения клиентоцентричного подхода, типовые алгоритмы взаимодействия с клиентами и скрипты для ведения коммуникации. Важно создать условия, в которых сотрудники смогут заниматься саморазвитием и самостоятельно совершенствовать необходимые навыки, знания и компетенции.

Рассмотрим организационно-управленческие факторы. Один из них – внедрение клиентоцентричности в условиях бюрократизации процессов и использования регламентов. Необходимость обеспечения благосостояния граждан, общественной безопасности и правопорядка требует соблюдения определённых процедур и регламентов, что замедляет процесс внедрения клиентоориентированного подхода. Более того, строгая иерархия управления и бюрократия не соответствуют гибкой культуре клиентоцентричности, где потребности граждан важнее исчерпывающей документации. В этой связи необходимо четкое организационное разграничение деятельности органов власти и подведомственных им организаций на тех, кто осуществляет взаимодействие с внешними и внутренними клиентами, и тех, чья деятельность его не предусматривает. Также важно отметить, что цифровизация процессов применения клиентоцентричного подхода положительно скажется на преодолении рассматриваемого фактора.

Клиентоцентричным выступает государство, функции и услуги которого организованы удобным для населения образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и, что особенно важно, постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта. В этой связи вызывает интерес сочетание клиентоцентричности и гибкости как одних из ключевых характеристик государственного управления в современной России. В рамках исследования был проведен сравнительный анализ Agile-манифеста и Декларации клиентоцентричности, который позволил выявить сходства рассматриваемых подходов к управлению. Полученные выводы позволяют утверждать, что клиентоцентричный подход в государственном управлении во многом основан на принципах и ценностях agile. Например, один из принципов agile «agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества» [Manifesto for Agile Software Development, [www](http://www.agilemanifesto.com/)] имеет сходство с принципом клиентоцентричности «необходимость адаптации функций и услуг под потребности человека» [Декларация клиентоцентричности, [www](http://www.agilemanifesto.com/)]. По результатам анализа все принципы agile нашли отражение в теоретико-методических аспектах клиентоцентричного подхода. Применение клиентоцентричности предполагает доработку и изменение продуктов, сервисов и услуг на основе предпочтений клиентов, их обратной связи. В этой связи развитие концепции клиентоцентричного государства возможно при применении гибких методов проектного управления.

Также одним из важных организационно-управленческих факторов, препятствующих внедрению клиентоцентричного подхода, является различие между целями внешних клиентов

и субъектов управления. Романова Д.Е. в своем исследовании провела анализ показателей результативности и эффективности деятельности ФТС России, который позволил прийти к выводам, что большая их часть (почти 70%) ориентирована на цели государства, а не на участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) [Романова, 2023]. Для ФТС России участники ВЭД выступают клиентами, в этой связи клиентоцентричный подход предполагает ориентацию на удовлетворение их потребностей. Автор в своей научной работе отмечает расхождение целей как один из барьеров внедрения клиентоцентричности в ведомстве и предлагает пересмотреть показатели результативности и эффективности деятельности. Считаем, что проведение оценки и пересмотр показателей на предмет соответствия целям клиентов могут быть рекомендованы для всех органов власти в контексте формирования клиентоцентричного государства. Данная мера позволит обеспечить декомпозицию целей и задач ведомства с учетом применения клиентоцентричного подхода.

В настоящее время большая часть государственных решений, направленных на совершенствование системы государственного и муниципального управления, сопровождается реализацией проектов цифровой трансформации. Внедрение клиентоцентричного подхода в органах власти не является исключением. Анализ инструментов реализации федерального проекта «Государство для людей» позволил выявить, что цифровизация в разной степени выступает важным элементом каждого инструмента. Рассмотрим влияние данного фактора на примере HR-платформы. В стандарте внутреннего клиента Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (ЕИСУКС) рассмотрена в контексте необходимости анализа данных при реализации мероприятий по привлечению сотрудников. Тем не менее, анализ показал, что задачи HR-платформы и ЕИСУКС во много схожи, следовательно, разделение на две отдельные платформы может привести к дублированию функций и путанице при реализации мероприятий по внедрению клиентоцентричности. В этой связи считаем необходимым проработать вопрос о рассмотрении ЕИСУКС в качестве основы HR-платформы, выступающей одним из инструментов федерального проекта «Государство для людей». Необходимо обеспечить интеграцию HR-платформы и ЕИСУКС.

Многообразие государственных информационных систем, с одной стороны, формирует возможности для применения современных цифровых инструментов при реализации мер государственного управления, с другой стороны, предполагает проведение дополнительных мероприятий, направленных на интеграцию цифровых платформ для избежания дублирования функций и более эффективной работы.

Таким образом, внедрение клиентоцентричного подхода – процесс, который может сопровождаться влиянием негативных факторов. Тем не менее, как показал анализ, переход к новому клиентоцентричному управлению в России реализуется с применением системных мер, которые предупреждают и минимизируют их влияние.

Заключение

Реализация концепции «клиентоцентричное государство» – актуальное направление совершенствования системы государственного и муниципального управления в России. Эффективное слаженное функционирование рассмотренных в статье инструментов позволят обеспечить государственное управление в России преимуществами концепции

клиентоцентричного государства, среди которых улучшение качества обслуживания граждан и повышение удовлетворённости пользователей; ориентация на потребности клиентов и учёт их мнений при разработке и улучшении государственных услуг; прозрачность и подотчётность государственных органов перед гражданами; сокращение бюрократии и упрощение процессов взаимодействия внешних клиентов с государством; развитие сотрудничества между государственными органами и гражданским обществом; создание благоприятной среды для инноваций и развития технологий в государственном секторе.

Библиография

1. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17. № 3. С. 42-70. DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70.
2. Декларация клиентоцентричности // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf (дата обращения: 01.01.2024).
3. Картавцев В.В. и др. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru> (дата обращения: 10.01.2023).
4. Котлярова О.В., Баранов А.В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 41-48. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-41-48.
5. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: федер. закон от 27 июля 2020 г. № 210-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.01.2024).
6. Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 год: распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 октября 2021 г. № 2765-р // СПС «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.02.2024).
7. Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационно-системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде: приказ Минкомсвязи России от 16 октября 2015 г. № 405 // СПС «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 23.01.2024).
8. Практика применения проектного управления // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_ч.2_web.pdf (дата обращения: 23.01.2024).
9. Романова Д.Е. Методика оценки качества таможенных услуг в условиях клиентоцентричности // Вестник Российской таможенной академии. 2023. № 1(62). С. 111-122. DOI: 10.54048/20727240_2023_01_111.
10. Рошупкина В.В., Клушина Н.П. Модель партнерского взаимодействия предпринимателя и налогового органа с позиции клиентоцентричности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 8-2. С. 181-185. DOI: 10.17513/vaael.1827.
11. Стандарт «Государство для бизнеса» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf (дата обращения: 01.01.2024).
12. Стандарт «Государство для людей» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf (дата обращения: 01.01.2024).
13. Стандарт для внутреннего клиента // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf (дата обращения: 01.01.2024).
14. Федеральный проект «Государство для людей» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey (дата обращения: 01.04.2024).
15. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org> (дата обращения: 01.01.2024).

Topical issues of the development of a client-centered approach in the authorities of the Russian Federation

Ekaterina I. Voronova

Assistant at the Department of State and Municipal Administration,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2 Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: EIVoronova@fa.ru

Abstract

At present, the client-centric approach is becoming widespread not only in commercial companies, but also in state and municipal authorities. The development of the system for the provision of state and municipal services, the formation of new requirements, mechanisms and values for their provision, involves the application of new approaches to public management. The development of this area is currently one of the priorities for improving state and municipal administration. In this regard, the study of theoretical and applied aspects of the client-centric approach to public management, the identification of factors restraining the development of the concept under consideration is of particular value. This study was carried out in order to study the practice of applying a client-centric approach, including in terms of identifying limitations, as well as to develop recommendations for the development of a client-centric approach in state and municipal administration. The study is based on the results of the analysis of the tools of the federal project "The State for People", the declaration and standards of client-centricity of the Ministry of Economic Development of Russia, as well as scientific works of domestic scientists in the field of public management.

For citation

Voronova E.I. (2024) Aktual'nye voprosy razvitiya klientotsentrichnogo podkhoda v organakh vlasti Rossiiskoi Federatsii [Topical issues of the development of a client-centered approach in the authorities of the Russian Federation]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 14 (2A), pp. 238-247. DOI: 10.34670/AR.2024.13.21.049

Keywords

Digital economy, client-centricity, client-centric state, state and municipal services, state civil service, agile approach.

References

1. Bogatyreva T.G., Martynova S.E. (2022) Vnedrenie tsennostei klientotsentrichnosti v deyatel'nost' organov vlasti: kontseptual'nye podkhody i instrumenty [Introducing customer-centric values into government activities: conceptual approaches and tools]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences], 17 (3), pp. 42-70. DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70.
2. Deklaratsiya klientotsentrichnosti [Declaration of client-centricity]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf [Accessed 01/01/2024].
3. Federal'nyi proekt «Gosudarstvo dlya lyudei» [Federal project "State for People"]. *Ministerstvo ekonomicheskogo*

- razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Available at: https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/ [Accessed 01/04/2024].
4. Kartavtsev V.V. et al. (2022) Klientotsentrichnyi podkhod v gosudarstvennom upravlenii: navigator tsifrovoy transformatsii [Client-centric approach in public administration: navigator of digital transformation]. *Rossiiskaya akademiya narodnogo khozyaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii* [Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation]. Available at: <https://cxcdto.ranepa.ru> [Accessed 10/01/2024].
 5. Kotlyarova O.V., Baranov A.V. Printsip klientotsentrichnosti v protsesse podgotovki kadrov na gosudarstvennoi sluzhbe [The principle of client-centricity in the process of training personnel in the public service]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and municipal management. Scientific notes], 3, pp. 41-48. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-41-48.
 6. *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org> [Accessed 01/01/2024].
 7. Ob organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug: feder. zakon ot 27 iyulya 2020 g. № 210-FZ [Ob organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug: Federal Law of 27 July 2020 No. 210-FZ]. *SPS «Konsul'tantPlyus»* [SPS Consultant]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 17/01/2024].
 8. Ob utverzhdenii Edinogo plana po dostizheniyu natsional'nykh tselei razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda i na planovyi period do 2030 god: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 1 oktyabrya 2021 g. № 2765-r [On approval of the Unified Plan for achieving the national development goals of the Russian Federation for the period until 2024 and for the planning period until 2030: Decree of the Government of the Russian Federation of October 1, 2021 No. 2765-r]. *SPS «Konsul'tantPlyus»* [SPS Consultant]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 15/02/2024].
 9. Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendatsii po sovershenstvovaniyu interfeisov (v chasti navigatsii, poiska, predostavleniya informatsii) federal'noi gosudarstvennoi informatsionnoi sistemy «Edinyi portal gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug (funktsii)» i ofitsial'nykh saitov federal'nykh organov ispolnitel'noi vlasti i gosudarstvennykh vnebyudzhethnykh fondov, ispol'zuemykh pri predostavlenii gosudarstvennykh uslug v elektronnom vide: prikaz Minkomsvyazi Rossii ot 16 oktyabrya 2015 g. № 405 [On approval of methodological recommendations for improving interfaces (in terms of navigation, search, provision of information) of the federal state information system “Unified portal of state and municipal services (functions)” and the official websites of federal executive authorities and state extra-budgetary funds used in the provision of state services in electronic form: Order of the Ministry of Telecom and Mass Communications of Russia of October 16, 2015 No. 405]. *SPS «Konsul'tantPlyus»* [SPS Consultant]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 23/01/2024].
 10. Praktika primeneniya proektnogo upravleniya (2023) [Practice of application of project management]. *Analiticheskiy tsentr pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii* [Analytical Center for the Government of the Russian Federation]. Available at: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_ch.2_web.pdf [Accessed 23/01/2024].
 11. Romanova D.E. Metodika otsenki kachestva tamozhennykh uslug v usloviyakh klientotsentrichnosti [Methodology for assessing the quality of customs services in a client-centric environment]. *Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii* [Bulletin of the Russian Customs Academy], 1(62), pp. 111-122. DOI: 10.54048/20727240_2023_01_111.
 12. Roshchupkina V.V., Klushina N.P. (2021) Model' partnerskogo vzaimodeistviya predprinimatelya i nalogovogo organa s pozitsii klientotsentrichnosti [Model of partnership interaction between an entrepreneur and a tax authority from a client-centric position]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 8-2, pp. 181-185. DOI: 10.17513/vaael.1827.
 13. Standart «Gosudarstvo dlya biznesa» [Standard “Government for Business”]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf [Accessed 01/01/2024].
 14. Standart «Gosudarstvo dlya lyudei» [Standard “State for people”]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf [Accessed 01/01/2024].
 15. Standart dlya vnutrennego klienta [Standard for the internal client]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf [Accessed 01/01/2024].