

11. Доклад об особенностях климата на территории Российской Федерации за 2021 год .URL: <https://www.meteorf.gov.ru/images/news/2-0220324/4/Doklad.pdf> (дата обращения: 09.11.2023).

12. **Мун Д.В., Попета В.В., Мингалеев С.Г.** Климатические изменения: Россия в зоне повышенного риска // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 10. – С. 2895-2914. – doi: 10.18334/epp.12.10.116575.

13. Эксперты подсчитали потери крупнейших экономик от стихийных бедствий к 2050 году.URL: <https://rg.ru/2022/08/30/eksperty-podschitali-poteri-krupnejshih-ekonomik-ot-stihijnyh-bedstvij-k-2050-godu.html> (дата обращения: 09.11.2023).

14. Приказ Росстандарта от 12.09.2019 N 674-ст "Об утверждении национального стандарта" \ КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_335337/?ysclid=lo5v88c7mt11595601](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335337/?ysclid=lo5v88c7mt11595601) (дата обращения: 09.11.2023).

15. **Мун Д.В., Попета В.В.** «Предупреждение техногенных катастроф: Книга 1» Издательство Директмедиа Пабблишинг, 2022 г., 288 с. ISBN: 978-5-4499-2695-1.

16. **Мун Д.В., Попета В.В.** «Предупреждение техногенных катастроф: Книга 3» Издательство Директмедиа Пабблишинг, 2023 г., 200 с. ISBN: 978-5-4499-3535-9.

doi:10.18720/SPBPU/2/id24-281

*Федосеев Игорь Васильевич*, доктор экономических наук, заведующий кафедрой государственного и территориального управления, декан факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета

*Юденко Марина Николаевна*, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета,  
Санкт-Петербург, Россия, [mnuspb@mail.ru](mailto:mnuspb@mail.ru)

**ВЛИЯНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА НА СНИЖЕНИЕ  
РИСКОВ НЕЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА  
И ОБЩЕСТВА**

**Аннотация.** Определено, что клиентоцентричность в органах государственной власти становится необходимой процедурой во взаимоотношениях государства и общества. Рассмотрены формальные нормы, регулирующие процесс клиентоцентричности. Выявлены риски, сопровождающие деятельность органов исполнительной власти при взаимодействии с гражданами и даны рекомендации по их снижению. Сформулирована гипотеза, с утверждением, что при внедрении клиентоцентричного подхода снижаются риски взаимодействия государства и общества.

**Ключевые слова:** риски взаимодействия, клиентоцентричность, клиенты, органы власти.

*Fedoseev Igor Vasilevich*, Doctor of Economical Sciences, Head of the Department of State and Territorial Administration, Dean of the Faculty of Management, St. Petersburg State University of Economics

*Yudenko Marina Nikolaevna*, Doctor of Economical Sciences, Professor of the Department of State and Territorial Administration, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, mnuspb@mail.ru

**Abstract.** It is determined, that client-centricity in public authorities becomes a necessary procedure in the mutual relations of the state and society. Formal norms regulating the process of client-centricity are considered. The risks accompanying the activities of executive authorities when interacting with citizens have been identified. Recommendations for their reduction are given. The hypothesis is formulated, with the statement that when implementing a client-centric approach, the risks of interaction between the state and society are reduced.

**Keywords:** interaction risks, client-centricity, clients, authorities.

### **Введение.**

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена существующими проблемами, возникающими при взаимодействии государства и общества. И если их не решать, то будут возникать риски социального и политического характера, которые в конечном итоге приведут к деструктивным действиям и разрушению общественного организма. Но в тоже время государство активно переходит на взаимодействие с обществом на принципах клиентоцентричности. И сейчас

именно то время, когда разрабатываются институты, регулирующие данный процесс. Однако, как и все новые институты, процессы институционализации сопровождаются определенными рисками.

В статье сформулирована гипотеза что при внедрении принципов клиентоцентричности снижаются риски взаимодействия государства и общества.

Современный клиентоцентричный подход возник в бизнес-среде как более продвинутый вариант продуктового подхода, который выстраивает все бизнес-процессы организации вокруг создания наилучшего продукта [1]. Прежде чем, исследовать риски взаимодействия государства и общества и их ограничение при внедрении принципов клиентоцентричности, рассмотрим интерпретацию используемых в статье категорий.

В российском законодательстве до настоящего времени нет строгого подхода к понятиям «клиентоцентричность», «клиентоцентричное государство», и обычно используются родственные понятия: сервисное государство; процессы взаимодействия государства внутри себя и со всеми категориями граждан и бизнеса; государство для граждан и др.

Повышение клиентоцентричности – одно из ключевых направлений дальнейшего совершенствования государственного управления в России. Традиционно в российских и зарубежных исследованиях это направление рассматривается прежде всего в контексте повышения качества государственных услуг [2].

Ниже приведены нормативные акты, регулирующие процесс клиентоцентричности.

1. В качестве одной из инициатив приоритетных направлений, необходимых для достижения целей социально-экономического развития России до 2030 года является инициатива «Клиентоцентричность» в разделе «Государство для граждан» [3].

2. В Методических рекомендациях по клиентоцентричной трансформации кадровой службы органов исполнительной власти/организации для достижения работы с кадрами «Клиентоцентричность понимается как концепция государственного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетво-

рения потребностей внешнего и внутреннего клиента на основе непрерывного изучения клиентского опыта (результата взаимодействия клиента с органами и (или) организациями на протяжении всей истории отношений)»[4].

3.В стандартах клиентоцентричности обозначено, что клиентоцентричное государство – это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.

4.В Стандарте для внутреннего клиента - клиентоцентричность — качество деятельности, характеризующееся постоянным изучением и удовлетворением законных и справедливых потребностей клиента [5].

5.Изучая содержание документа «Стандарт для людей», мы обратили внимание на фразу «улучшать взаимодействие органов власти с клиентом для удовлетворения его потребностей, исходя из жизненной ситуации, и с намерением превзойти ожидания» [5, с.3]. На самом деле это не новое положение, ЭТО - задачи менеджмента качества, которые в стандартах ГОСТ Р ИСО ставились перед производственными организациями, но в настоящее время перенаправлены на органы государственного и муниципального управления. И такая преемственность имеет позитивную направленность.

#### **Риски взаимодействия государства и общества.**

Если рассматривать клиентоцентричность традиционно в отношении процессов оказания услуг, то какие риски могут возникать при неоказании качественных услуг? Это прежде всего: отсутствие эффективной обратной связи между государством и обществом, недостаточное развитие новых государственных услуг для закрытия потребностей граждан, отсутствие у отдельных сотрудников органов государственной власти культуры клиентоцентричности и пр. Наличие рисков в конечном итоге может сделать данную инициативу полезной, но не самой необходимой.

По мнению некоторых авторов [2] клиентоцентричность - не только оказание государством услуг для населения. Это и направление государственного контроля при взаимодействии государства с населением. Авторы пишут о результатах социологических опросов гражд-

дан, которые демонстрируют, что возможности повышения клиентоцентричности государственного контроля связаны с упрощением процедур обращения граждан за защитой от контролируемых государством рисков.

Какие же риски присутствуют, без внедрения принципов клиентоцентричности в процессы всей деятельности исполнительных органов государственной власти в перспективе?

Некоторые из них:

- дискриминация в нормативно-правовых актах;
- недоверие к государственному управлению;
- необъективное и неполное донесение результатов деятельности государства до граждан;
- неэффективное использование государственных ресурсов;
- недоверие граждан к органам государственного контроля;
- отсутствие привлекательности страны для жизни и работы;
- снижение удовлетворенности людей за счет снижения адресности деятельности государства и пр.

**Меры, предлагаемы для устранения рисков неэффективного взаимодействия государства и общества.**

1. Считаем важным, наряду с проектным и функциональным подходами, внедрить процессный подход в деятельность органов исполнительной власти. Механизмы клиентоцентричности невозможны без процессного подхода, который не отменяет функциональный подход. Это длительный и сложный процесс применительно к органам государственной власти. При его реализации следует помнить, что помимо внешнего клиента (граждан общества) существуют и внутренние клиенты. Надо заметить, что на предприятиях и организациях эта тема не новая и есть накопленный опыт реализации процессного подхода и его принципов. При внедрении процессного подхода четко будут обозначены ответственные за его реализацию. Внедрение данного подхода позволит исключить риски необъективного и неполного донесения результатов деятельности государства до граждан; риски неэффективного использования государственных ресурсов; риски снижения удовлетворенности людей за счет снижения адресности деятельности государства.

В Стандарте для внутреннего клиента сделан акцент на процессном подходе и предложены направления его применения. Но в конечном итоге существует риск неполноты оценки эффективности внедрения процессного подхода и каждого отдельного процесса. Т.е. не предлагаются критерии функционирования процессов. Конечно, в Стандарте прописаны показатели оценки эффективности органов власти и организаций: показатели эффекта, показатели результата, показатели технического результата [5, с.24]. Но это показатели деятельности в целом, а не каждого отдельного процесса. И перечень конкретных показателей эффективности реализации требований Стандарта для внутреннего клиента всесторонне характеризуют деятельность организации в целом, но не каждого процесса [5, с.28-37].

2. Стандарт для внутреннего клиента для ГМУ направлен на реализацию кадровой политики с применением клиентоцентричного подхода. Предлагается при работе с внутренними клиентами и получения обратной связи применять давно известный метод «оценка 360 градусов». Т.е. это внутренняя оценка служащих, при которой возникает риск необъективности оценки сотрудников исполнительных органов, отсутствия анонимности и лишней суетливости. Внутренние разборки отвлекут внимание от самой клиентоцентричности. К тому же в государственных структурах есть применяемая аттестация государственных служащих. Как нам кажется это «оценка 360 градусов» - искусственный инструмент, который более характерен для производства. Ну если и применять этот метод, то не 360 градусов, а «оценка 540 градусов» с привлечением внешних клиентов. Т.е. показатели оценки внутренних клиентов необходимо увязать с внешними клиентами т.е. гражданами общества.

В заключении отметим, что государство выполняет большое количество и других функций, кроме оказания государственных услуг, включая формирование государственной политики, государственное регулирование во многих сферах взаимодействия и бизнеса, ограничительную, координационную функции через свои институты. А это не только оказываемые услуги, но и практически вся жизнь общества, в которой тоже процессы клиентоцентричности важны и актуальны.

Исходя из изученных нормативных актов, регулирующих процесс клиентоцентричности в исполнительных органах государственной власти, статьи в данной области, опыт методических разработок в регионах, считаем, что гипотеза о влиянии клиентоцентричного подхода в деятельности органов власти на снижение рисков взаимодействия государства и общества обоснована.

#### Библиографический список

1. **Иванчикова А.В., Юденко М.Н.** Роль клиентоцентричного государства в развитии бизнеса // Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». СПбГЭУ. 2022. С. 177-182.
2. **Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В.** Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. № 3. С. 38–60. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60.
3. Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р. [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028>.
4. Методические рекомендации по клиентоцентричной трансформации кадровой службы органов исполнительной власти/организации для достижения работы с кадрами. Москва. 2023. 68 с.
5. Стандарт для внутреннего клиента. Москва. 2022. [Электронный ресурс] URL: [https://pravdaosro.ru/wp-content/uploads/2023/01/standart\\_dlya\\_vnutrennego\\_klienta.pdf](https://pravdaosro.ru/wp-content/uploads/2023/01/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf) (дата обращения 23.10.2023 ).