Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 9–16
*State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(4):9–16

Проблемы управления

Научная статья
УДК 35.07+65.01
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16 EDN BNNMVY

# Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края)

**Алексей Викторович Баранов[1], Ольга Владимировна Котлярова[2], Алексей Васильевич Тагаев[3]**

[1, 3]Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия
[2]Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимир, Россия
[1]baranov-av@ranepa.ru [2]olya-apriori@yandex.ru [3]tagaev-av@ranepa.ru

***Аннотация***. Представленная статья описывает результаты проведенного опроса, целью которого является оценка уровня удовлетворенности государственных служащих собственным профессиональным развитием и определение факторов, повышающих вовлеченность служащих в процесс профессионального развития. Авторы внедряют клиентоцентричный подход в процесс обучения государственных служащих, при разработке и реализации дополнительных профессиональных программ, ориентируясь на образовательные запросы и потребности слушателей. Результатом исследования стало определение нескольких условий, повышающих клиентоцентричность процесса развития и обучения. К таким условиям отнесены: фиксация осознанности в необходимости развития; объективная оценка собственного профессионализма: успешности, наличия дефицитных компетенций, потенциала; обеспечение ресурсами и условиями; учет пожеланий служащих во время развивающих и обучающих мероприятий; интегрирование обучения в профессиональную деятельность.

***Ключевые слова***: государственное управление, клиентоцентричность, образовательная потребность, образовательный запрос, профессиональное развитие

***Для цитирования:*** Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 9–16. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16. EDN BNNMVY

Problems of Management

Original article

# Client-centricity in the professional development of public civil servants (experience of the Krasnodar territory)

**Alexey V. Baranov[1], Olga V. Kotlyarova[2], Alexey V. Tagaev[3]**

[1, 3]South-Russia Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia
[2]Vladimir Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia
[1]baranov-av@ranepa.ru [2]olya-apriori@yandex.ru [3]tagaev-av@ranepa.ru

***Abstract***. The presented article describes the results of the survey, the purpose of which is to assess the level of satisfaction of civil servants with their own professional development and to identify factors that increase the involvement of employees in the process of professional development. The authors introduce a client-centric approach to the process of training civil servants, while developing and implementing additional

© Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В., 2023

professional programs, I focus on the educational needs and needs of listeners. The result of the study was the identification of several conditions that increase the client-centricity of the development and training process. Such conditions include the fixation of awareness of the need for development; an objective assessment of one's own professionalism: success, the presence of scarce competencies, potential; provision of resources and conditions; consideration of the wishes of employees during development and training activities; integration of training into professional activities.

***Keywords***: client-centricity, professional development, public administration, educational request, educational need

***For citation:*** *Baranov A. V., Kotlyarova O. V., Tagaev A. V.* Client-centricity in the professional development of public civil servants (experience of the Krasnodar territory). *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2023;(4):9-16. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16. EDN BNNMVY

Клиентоцентричный подход, пришедший из корпоративной сферы и сферы бизнеса, направлен на привлечение и удержание клиента. Клиентоцентризм определяет конкурентоспособность компании, то есть привлекательность организации в сознании клиента, определяет желание возвращаться в эту организацию, быть ее частью, советовать предоставляемые услуги знакомым и коллегам. Клиентоцентричный подход «встраивает» организацию в систему ценностей клиента. Ценность предполагает особое значение. Клиент не хочет потерять то, что является для него ценностью.

Ведущей сферой, интегрирующей клиентоцентричный подход в процесс взаимодействия с клиентами, является банковская сфера. Банковский опыт по внедрению принципов клиентоцентричности систематизирован, структурирован и описан. Цифровые и живые процессы обслуживания клиента в банке предполагают быстрое и удобное предоставление любой услуги, в которой нуждается клиент. Банк заботиться о своем клиенте не только во время предоставления услуги. Банк метафорично «окружает клиента заботой», предлагает бонусные программы и программы лояльности, постоянно поддерживает связь, таким образом становясь частью повседневной жизни человека [1–5].

Безусловно, клиентоцентризм становится частью любого сервиса или сферы предоставления услуг. К примеру, претерпевает трансформации образовательная парадигма, в которой меняется отношение к предоставлению образовательной услуги, изменяются ожидания от организации процесса обучения, формируются стандарты качества образования. Обучающий не просто получает образовательные услуги. В процессе обучения оценивается качество организации педагогического взаимодействия, качество преподавания, качество материального, технического и методического сопровождения образовательного процесса. Такой подход изменяет процесс взаимодействия между педагогом и обучающимся, повышает требования к качеству образовательных программ, позволяет учитывать индивидуальные и групповые образовательные запросы [1–2; 6–7].

В сфере государственного и муниципального управления клиентоцентричность перерастает в человекоцентричность, то есть непосредственно в заботу государства о своих гражданах.

Традиционно клиентоцентричность в государственном управлении предполагает такой процесс взаимодействия между властью и гражданским обществом, при котором формируется и укрепляется обоюдное доверие. Граждане должны ощущать себя свободными членами российского общества, совершать свободный выбор, принимать решения и поступать сообразно собственным представлениям и желаниям. Поэтому в благоприятных жизненных ситуациях присутствие государства и властных структур в повседневной жизни гражданина должно быть комфортным и незаметным. Однако при возникновении вопросов и проблем, человек должен быть уверен в поддержке и помощи со стороны власти [3; 8–9].

Исследователи оценивают уровень клиентоцентричности, прежде всего, измеряя степень удовлетворенности граждан уровнем жизни, качеством взаимодействия с властью, качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг. К примеру, Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В., изучая клиентоцентричность государственного контроля, выделяют в качестве предметов оценки отзывчивость государственных органов и справедливость государственного управления [10].

Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская выделяют составляющие ИТ-системы, которые в совокупности определяют клиентоцентризм кадровой политики на государственной службе и включают: механизмы комплектования кадрового состава (привлечение новых кадров, вовлечение их в процессы адаптации и отбора), оценку и аттестацию кадров, материальное стимулирование и нематериальную мотивацию, профессиональное развитие и управление государственной служебной культурой [11].

Таким образом, вектор клиентоцентричности в государственном управлении направлен не только на население, но и на самих представителей властных структур, то есть на государственных гражданских и муниципальных служащих.

Иными словами, государственные гражданские и муниципальные служащие в процессе профессиональной деятельности должны иметь возможность постоянно развиваться в соответствии с образовательными потребностями, которые формируются в процессе их деятельности. Значимо, чтобы профессиональное развитие было инициировано самими служащими, интегрировано в деятельность, отличалось своевременностью и комфортом. То есть сам процесс профессионального развития и, в частности, обучения, формирования необходимых компетенций должны реализовываться так, как это удобно государственным служащим, тогда, когда им это необходимо, при помощи тех средств и форм, которые для них наиболее приемлемы. Авторы уже занимались вопросами клиентоцентричности в процессе подготовки кадров государственного и муниципального управления [12].

На наш взгляд, рационально и эффективно реализовывать профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих с позиций клиентоцентричного подхода. Для этого необходимо воспринимать государственных служащих как клиентов, имеющих конкретные профессиональные потребности и образовательные запросы. В федеральном проекте «Государство для людей» точно определено понятие удовлетворенности клиента как «измеримое восприятия клиентом степени его ожиданий»[1]. Это значит, что процесс профессионального развития и обучения должен соответствовать ожиданиям служащих.

Для выявления их ожиданий и удовлетворения профессиональных потребностей и запросов значимо проводить системные исследования, в процессе которых государственные служащие смогут отслеживать, оценивать, анализировать и формулировать собственные образовательные запросы и потребности. Методологической основой такой исследовательской деятельности становится интроспективный метод.

Метод интроспекции, считается первым психологическим методом и предполагает умение наблюдать за субъективными изменениями в самом себе, пытаться оптимально объективно замерять и оценивать происходящие изменения, а также находить причинно-следственные связи, которые могут объяснять наблюдаемые закономерности.

В апреле – мае 2023 года представителями ЮРИУ РАНХиГС – филиала Президентской Академии был проведен мониторинг удовлетворённости государственных гражданских служащих собственным профессиональным развитием. В опросе участвовали государственные гражданские служащие Краснодарского края. Были опрошены 1631 респондент.

Целью проведения опроса становится оценка уровня удовлетворенности собственным профессиональным развитием и определение факторов, повышающих вовлеченность государственных служащих в процесс профессионального развития. К исследовательским задачам отнесем

1) определение потребностей государственных служащих Краснодарского края в личностном и профессиональном развитии,

2) актуализацию направлений кадровой политики администрации Краснодарского края,

3) выявление актуальных вопросов при прохождении государственной гражданской службы в органах публичной власти региона

4) определение требований к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, соответствующим и в перспективе удовлетворяющим образовательным запросам слушателей.

По нашему мнению, начальным этапом проведения исследования по удовлетворённости государственных служащих собственным профессиональным развитием должен стать ответ на прямой вопрос: «Довольны ли вы уровнем своего личностно профессионального развития». Утвердительно на это вопрос ответили 20% респондентов. Значимым результатом (58, 5 % опрошенных) стало понимание, что более половины респондентов готовы повышать собственный уровень профессионального развития. Значительная часть респондентов (17,5 %) сознают зависимость от материального стимулирования, а 4,5 % не видят возможности такого развития из-за внешних причин, однако констатируют наличие внутреннего потенциала. Тревожным моментом, требующим управленческих изменений, является факт того, что 1% опрошенных категорично отрицают собственную удовлетворённость.

С целью дифференцировать и классифицировать образовательные запросы, а также для того, чтобы составить портрет целевой аудитории необходимо составить клиентскую матрицу, или матрицу слушателей. По нашему мнению, одним из ключевых критериев, позволяющих выделить аудиторные сегменты, является критерий «занимаемая должность». Исходя из этого критерия респонденты были поделены на 5 групп, включающих высшие должности, главные должности, ведущие должности, старшие должности, младшие должности (рис. 1).

[1] https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1695467688&tld=ru&lang=ru&name=standart_gosudarstvo_dlya_lyudey

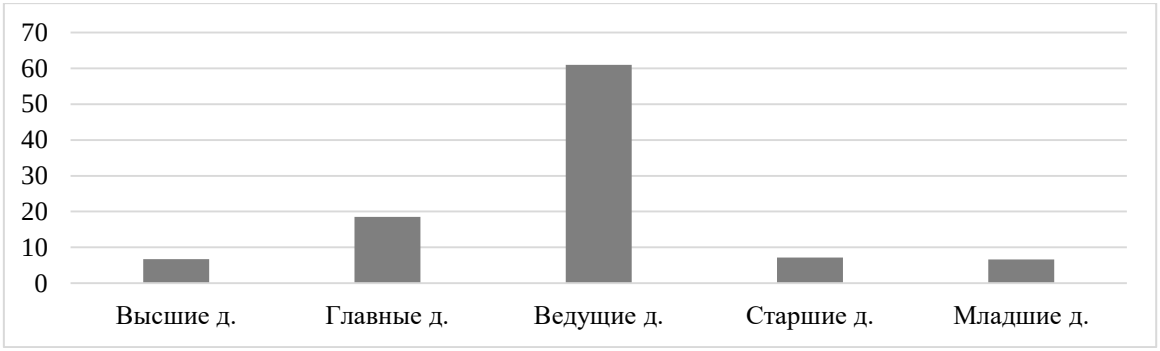



*Рис. 1. Клиентская матрица по критерию «занимаемая должность»*
*Fig. 1. Client matrix according to the criterion of "position held"*

Обратим внимание на то, что самые значительные сегменты состоят из респондентов, занимающих ведущие должности (61 %) и главные должности (18,5 %), другие сегменты гораздо меньше: высшие должности (6,7 %), старшие должности (7,2 %) и младшие должности (6,6 %).

Далее респондентам предлагалось определить и проанализировать компетенции, определяющие профессионализм государственного гражданского служащего. Спектр дефицитных, но наиболее актуальных профессиональных компетенций включает правовую (17,8 %) и цифровую (15,6 %) грамотность, стрессоустойчивость (12,7 %); умение работать в команде (11,1 %), планирование или проектирование (9,7 %); коммуникативную компетентность (9,1 %); лабильность – 6,7 %; навыки тайм-менеджмента – 6,3 %; техническую работу с данными – 6 %; клиентоориентированность /клиентоцентричность – 5 % (рис. 2).

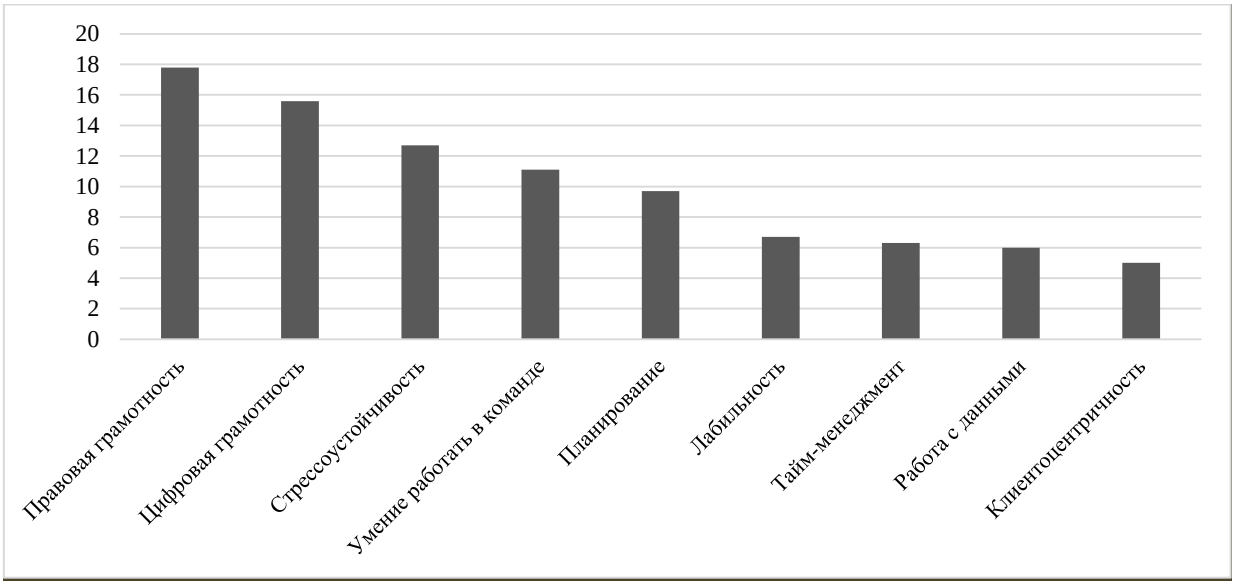



*Рис. 2. Спектр профессиональных компетенций, определенных респондентами в качестве более востребованных и дефицитных*
*Fig. 2. The range of professional competencies identified by respondents as more in demand and scarce*

Опрошенные участвовали в определении факторов, способствующих формированию и развитию профессиональных компетенций. Итогом исследование стало структурирование стимуляционной системы, в которую входили факторы: 1) самомотивации, то есть наличия непосредственного желания развиваться – потребность в профессиональном саморазвитии и самореализации (отметили 23,6 % опрошенных), 2) осознания миссии, подразумевающее понимание необходимости и значимости государственной службы, ее ответственности и обязательности для российского общества (20,1 %); 3) поддержка и понимания со стороны руководства (17,7 %); 4) умеренная и оптимальная рабочая нагрузка, позволяющая тщательно и щепетильно выполнять все должностные обязанности (16,2 %); 5) наставничество, то есть организованная профессиональная поддержка со стороны более опытных коллег, возможность обменяться опытом, обратиться за советом, обсудить проблемные ситуации (12,4 %); 6) поддержка со стороны кадровых служб, разработка индивидуальных карьерных траекторий (6,5 %); 7) новые должностные регламенты, устраняющие большинство вызовов и барьеров, замедляющих профессиональное развитие (3,5 %). Отметим, что респонденты видят факторы, зависящие от их упорства, осознанности

и добросовестности, что говорит об объективности суждений. Судя по результатам опроса, внешние факторы, отвечающие за поддержку и помощь со стороны наставников, руководителей и коллег, а также за создание комфортных условий для деятельности и развития вызывают у служащих меньший эмоциональный отклик.

Важно обратить внимание на то, что государственные служащие признают необходимость приобретения и развития дефицитных компетенций, то есть таких навыков и способностей, которыми они не обладают и которые сложно развить самостоятельно. На наш взгляд, формирование этих компетенций должно лежать в фокусе процесса обучения государственных служащих. Проектирование дополнительных профессиональных программ для повышения квалификации или профессиональной переподготовки государственных служащих, должно реализовываться с целью формирования и развития дефицитных компетенций, наличие которых, по мнению самих государственных служащих, определяет их профессионализм и возможность эффективно работать в системе государственного управления. К таким компетенциям отнесены прежде всего цифровая и правовая грамотность, проектное управление и организация работы с коллективом (рис. 3).




*Рис. 3. Дефицитные компетенции, нуждающиеся в развитии*
*Fig. 3. Scarce competencies in need of development*

Для того, чтобы повысить эффективность профессионального развития, важно определить формы, оптимальные для реализации процесса обучения. Также значимым становится установления текущей периодичности обучения и действующих государственных служащих.

На вопрос «Как давно Вы проходили обучение?»: 24,2 % опрошенных ответили: «В 2021 г.», 31,1 % респондентов обучались в 2022 году, 21,3 % – в 2023 году. У оставшегося процента респондентов последнее обучение проходило несколько раньше. Сделаем вывод, что системное обучение не предполагает обязательного профессионального развития и как следствие удовлетворённости служащих уровнем собственного профессионального развития. Можно сделать вывод, что факта наличия обучения недостаточно.

Важно наполнить образовательный процесс необходимым содержанием, определить формы и методы, стимулирующие формирование и совершенствование конкретных компетенций.

В исследовании респондентами проводился выбор наиболее комфортных и приемлемых для них форм обучения. Важно акцентировать внимание на том, что предоставление слушателю выбора становится дополнительным фактором, определяющим мотивацию обучаться и развиваться. Совершая свободный выбор, индивид берет на себя ответственность и ощущает дополнительную вовлеченность в процесс. На вопрос «Какие формы обучения наиболее удобны для вас?» 60% респондентов выбрали либо полностью дистанционное обучение, либо обучение в очном формате вне рабочего места;

30 % респондентов предпочитают очный формат обучения вне рабочего места и более 30 % респондентов не готовы точно определить форму обучения. Можно предположить, что государственные служащие редко оказываются перед ситуацией, когда интересуются их мнением о том, как, когда и каким образом они хотели бы обучаться. Постоянная занятость в профессиональной деятельности и невозможность выпасть из процессов государственного управления осложняют ситуацию необходимости профессионального развития.

Однако несмотря на то, что государственные служащие всегда погружены в рабочий процесс, по нашему мнению, категорично значимым является определение критериев и условий, позволяющих организовывать процесс обучения и развития с позиции клиентоцентричного подхода.

Основываясь на исследовательских данных, полученных в процессе мониторинга, определим факторы (условия), позволяющие увеличить клиентоцентризм в процессе профессионального развития государственных служащих.

1. *Фиксация осознанности в необходимости развития.* Государственные служащие, как дисциплинированные индивиды, привыкшие соблюдать трудовую гигиену и меняющийся распорядок трудового процесса, не противоречат необходимости развиваться и обучаться. Однако, наибольший эффект достигают те служащие, кто осознает и инициирует процесс собственного развития.

2. *Объективная оценка собственного профессионализма: успешности, наличия дефицитных компетенций, потенциала.* Государственные служащие должны видеть собственные сильные и слабые стороны, стремиться расширять приоритетные зоны развития, объективно сравнивать собственные достижения с достижениями других и с собственными достижениями, ориентироваться на лучшие примеры и практики, проводить внутреннюю оценку собственного профессионального роста.

3. *Обеспечение ресурсами и условиями.* Руководители структур и ведомств знают реальную обстановку, в которой реализуют профессиональную деятельность государственные служащие. Значимо создавать комфортные условия и выделять определенные ресурсы, не только материальные, но и временные, пространственные, технические ресурсы для стимулирования развития и обучения. К примеру, большой процент респондентов настаивает на обучение вне рабочего места, а также на необходимости отрываться от профессиональной деятельности в процессе обучения. Данное условие не требует дополнительных материальных вложений, но визуализирует потребность служащих. Это условие может быть выполнено при грамотной организации процесса обучения.

4. *Учет пожеланий служащих во время развивающих и обучающих мероприятий.* На наш взгляд, логично со стороны руководителей государственных служащих и со стороны организаторов процесса обучения наблюдать и отслеживать изменения и вновь возникающие барьеры и связанные с ними образовательные потребности. Процесс развития личности профессионала лабилен и динамичен. Необходимо постоянно поддерживать обратную связь с государственными служащими, чтобы понимать эффективность принятых мер и видеть перспективы их внедрения.

5. *Интегрирование обучения в профессиональную деятельность.* По нашему мнению, значимо наладить прозрачность системы мер по развитию и обучению служащих. Иными словами, государственные служащие должны отчетливо видеть пользу, которую принесет им участие в подобных мероприятиях. Для поддержки и стимулирования мотивации важно, чтобы слушатели понимали, каким образом и когда они смогут применять новые полученные навыки в повседневной работе. Для этого важно внедрять систему наставничества, а также приглашать на обучающие мероприятия экспертный состав из властных структур и ведомств. Важно налаживать внутренние коммуникации между руководителем и сотрудниками для безболезненной передачи профессионального опыта и внедрения управленческих решений.

Организация профессионального развития государственных гражданских служащих возможна при четко сформулированном образовательном запросе. Такой запрос не может быть линейным. Такой запрос представляет собой систематизированный материал, содержащий нужды, вызовы, проблемы служащих. Формулирование образовательного запроса со стороны госслужащих позволит создать систему поддержки профессионального развития. К примеру, спектр дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, структурированный на основе пожеланий обучающихся.

ЮРИУ РАНХиГС – филиал Президентской академии, руководствуясь клиентоцентричными принципами, разрабатывает дополнительные профессиональнее программы с учетом образовательных запросов обучающихся. Для того чтобы «попасть в яблочко» потребностей слушателей важно осуществляет непрерывную исследовательско-мониторинговую работу и создавать программы дополнительного профессионального образования с учетом постоянно меняющихся данных.

**Список источников**

1. Барашкова М. Д. Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в банковской сфере // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 1280–1288.

2. Езангина И. А., Кольчугина А. С., Бондаренко В. А. Совершенствование направлений и инструментов современной политики банка России в сфере инноваций и финансовых технологий // Финансовый бизнес. 2021. № 3 (213). С. 22–28.

3. Могилина А. С. Особенности экосистемы современного цифрового банкинга / В сборнике: Экономика и финансы: в поисках новой модели инновационного развития. материалы IX Международной научно-практической конференции. К 40-летию Волгоградского государственного университета. Волгоград, 2021. С. 121–128.

4. Ушанок А. Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации // Финансовые рынки и банки. 2019. № 2. С. 35–40.

5. Ягупова Е. А.Цифровая трансформация банковской системы России // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 2 (55). С. 48–54.

6. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Концепция клиентоцентричности в сфере высшего образования: российский и международный опыт реализации // Вопросы сферы образования. 2023. № 1. С. 6–22.

7. Климашина Ю. С., Иванова Е. В., Шипунова В. В., Притужалова Ю. А. Проектирование концептуальной модели высшего образования для обеспечения устойивого развития Кузбаса / Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 4 (72).

8. Мазеин А. В. Легальное определение клиентоцентричности в государственном управлении / В сборнике: Общество, образование, наука: современные тренды. Сборник трудов по материалам II Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Е.П. Масюткин [и др.]. Керчь, 2022. С. 865–870.

9. Овсипян М.В. Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления / В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2022. С. 137–139.

10. 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.

11. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности // Государственная служба. Кадровые технологии. 2021. Т. 23. № 5. С. 80–91.

12. Котлярова О. В., Баранов А. В. Принцип клиентоцентричности в процессе подготовки кадров на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 43–48.

**References**

1. Barashkova M. D. Prospects for the introduction of artificial intelligence technologies in the banking sector. *Innovations. The science. Education.* 2022;(50):1280–1288. (In Russ.)

2. Ezangina I. A., Kolchugina A. S., Bondarenko V.A. Improving the directions and tools of modern policy of the Central Bank of Russia in the field of innovations and financial technologies. *Financial Business.* 2021;3(213):22–28. (In Russ.)

3. Mogilina A. S. Features of the ecosystem of modern digital banking. In the collection: *Economics and Finance: in search of a new model of innovative development. materials of the IX International Scientific and Practical Conference. To the 40th anniversary of Volgograd State University.* Volgograd; 2021:121–128. (In Russ.).

4. Ushanok A.E. The principle of customer-centricity of banking activity in the conditions of digitalization. *Financial markets and banks.* 2019;(2):35–40. (In Russ.).

5. Yagupova E. A. Digital transformation of the banking system of Russia. *Scientific Bulletin: finance, banks, investments.* 2021;2(55):48–54. (In Russ.). (In Russ.).

6. Balatsky E. V., Ekimova N. A. The concept of client-centricity in higher education: Russian and international experience of implementation. *Issues in the field of education*. 2023. №. 1. Pp. 6-22. (In Russ.).

7.Klimashina Yu. S., Ivanova E. V., Shipunova V. V., Prituzhalova Yu. A. Designing a conceptual model of higher education to ensure sustainable development of Kuzbass. *Regional economics and Management: electronic scientific journal.* 2022;4(72). (In Russ.)

8. Mazein A.V. Legal definition of client-centricity in public administration. In the collection: *Society, education, science: modern trends. Collection of works based on the materials of the II National Scientific and Practical Conference.* Editorial Board: E.P. Masyutkin [et al.]. Kerch;2022:865–870. (In Russ.)

9. Ovsipyan M. V. Client-centricity: features of the concept in the context of state regulation. In the collection: *Modern management: problems and prospects. collection of articles on the results of the XVII national scientific and practical conference with international participation.* Saint Petersburg; 2022:137–139. (In Russ.)

10. Yuzhakov V. N., Dobrolyubova E. I., Pokida A. N., Zybunovskaya N. V. Client-centricity of state control: assessment of citizens. *Issues of state and municipal administration.* 2022;(3):38–60. (In Russ.)

11. Sladkova N. M., Voskresenskaya O. A. Standardization and digitalization of personnel processes in public authorities taking into account the principle of client-centricity. *Public service. HR technologies.* 2021;23(5):80–91. (In Russ.)

12. Kotlyarova O. V., Baranov A. V. The principle of client-centricity in the process of personnel training in public service. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(3):43–48. (In Russ.)

### *Информация об авторах*

А. В. Баранов – зам. директора ЮРИУ РАНХиГС.
О. В. Котлярова – кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС.
А. В. Тагаев – кандидат экономических наук, директор информационно-технологического центра ЮРИУ РАНХиГС.

### *Information about the authors*

A. V. Baranov – Deputy Director of South-Russia Institute of Management – Branch of RANEPA.
O. V. Kotlyarova – Cand. Sci. (Philology), Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of Vladimir Branch of RANEPA.
A. V. Tagaev – Cand. Sci. (Economics), Director of the Information Technology Center of the South Russian Institute of Management – Branch of RANEPA.

***Вклад авторов:*** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

***Contribution of the authors:*** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.09.2023; одобрена после рецензирования 14.10.2023; принята к публикации 15.10.2023.
The article was submitted 29.09.2023; approved after reviewing 14.10.2023; accepted for publication 15.10.2023.