Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 9–19
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2024;(1):9–19

Проблемы управления

Научная статья
УДК 35.07+65.01
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19 EDN BKFSEK

«Внутренний клиент» в работе центров «Мои документы»

Алексей Викторович Баранов[1], Ольга Владимировна Котлярова[2], Илья Владимирович Янин[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, https://orcid.org/0000-0003-3004-9684
[2]olya-apriori@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-5077-6339

Аннотация. В статье представлено исследование, посвященное выявлению степени удовлетворенности внутреннего клиента (сотрудников офисов «Мои документы» новых субъектов РФ). Анализируется степень их удовлетворённости собственной профессиональной деятельностью, видением профессиональных перспектив, взаимодействием с руководителями и заявителями МФЦ. На основе проведенного опроса и проанализированных результатов сформулирована система предложений, внедрение которых, по мнению авторов, повысит уровень клиентоцентричности в работе с внутренним клиентом, а значит увеличит эффективность взаимодействия сотрудников МФЦ и граждан, нуждающихся в помощи государства.

Ключевые слова: внутренний клиент, государство для людей, клиентоцентричность, МФЦ, удовлетоpенность внутреннего клиента

Для цитирования: Баранов А. В., Котлярова О. В., Янин И. В. «Внутренний клиент» в работе центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 9–19. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19. EDN BKFSEK

Problems of Management

Original article

The "internal client" in the work of the "My Documents" centers

Alexey V. Baranov[1], Olga V. Kotlyarova[2], Ilya V. Yanin[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, https://orcid.org/0000-0003-3004-9684
[2]olya-apriori@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-5077-6339

Abstract. The article presents a study devoted to identifying the degree of satisfaction of an internal client (employees of the My Documents offices in new regions). The degree of their satisfaction with their own professional activities, vision of professional prospects, interaction with managers and applicants of the MFC is analyzed. Based on the conducted survey and the analyzed results, a system of proposals has been formulated, the implementation of which, according to the authors, will increase the level of client-centricity in working with an internal client, and therefore increase the effectiveness of interaction between MFC employees and citizens in need of state assistance.

© Баранов А. В., Котлярова О. В., Янин И. В., 2024

Keywords: client-centricity, government for people, internal client, MFC, internal customer satisfaction
For citation: Baranov A. V., Kotlyarova O. V., Yanin I. V. The "internal client" in the work of the "My Documents" centers. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(1):9-19. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19. EDN BKFSEK

Федеральный проект «Государство для людей» создан и реализуется для повышения уровня доверия к власти со стороны населения посредством повышения удовлетворённости граждан уровнем собственной жизни[1]. Сутью проекта является внедрение принципов клиентоцентричности в процессы взаимодействия общества и власти.

Клиентоцентричность как ведущая социальная тенденция изменяет формат взаимодействия государства и общества. Говоря проще: государство держит в фокусе внимания рядовые и экстремальные ситуации, в которые попадают люди, и помогает выйти из проблемных ситуаций быстро, безопасно и комфортно. Клиентоцентричная культура обоюдна, то есть включает взаимное уважение общества и государства[2]. Открытость информации и прозрачность процессов, общая система и единый подход в процессе предоставления услуги, отсутствие сбоев в коммуникации обеспечивают консультационную помощь и полноценность информирования населения, а также своевременное и легкое получение услуги [1]. Со стороны граждан клиентоцентричность проявляется как уважительное отношение и к представителям властных структур, и к власти в целом.

Опираясь на концепцию «Государство для людей» в качестве клиента рассматривается гражданин Российской Федерации или иностранец, то есть *любой человек* в конкретных жизненных условиях, со всеми бытовыми и социальными изменениями и нуждами. Клиентами также выступают *представителями бизнес-сообществ и предприниматели* [2–3], так как работа государства направлена, в том числе, и на формирование и развитие бизнес-сообщества, укрепляющего экономическое положение страны [4][3]. Клиентом является и *представитель властных структур, государственный или муниципальный служащий, а также любой представитель организации, ассоциируемой у граждан российского общества с государством*[4].

Именно третья категория клиентов обеспечивает связь между государством и обществом, определяет качество межведомственного взаимодействия и публичность власти, то есть объединяет всех участников.

Мы убеждены, что система многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг изменила коммуникационный ландшафт взаимоотношений общества и власти. МФЦ стало брендом, ассоциируемым у российских граждан с государством.

Изучение функционирования системы МФЦ [5–6], составление компетентностного портрета сотрудника центра «Мои документы» [7], повышение культуры обслуживания в МФЦ [8], изучение барьеров и вызовов, сдерживающих развитие кадрового капитала системы МФЦ [9] давно находятся в рамках научных интересов исследователей. Мы считаем, что стандарт внутреннего клиента имеет непосредственное отношение к представителям центров «Мои документы», а значит клиентоцентричность как ключевой подход должен использоваться в процессе профессионального развития сотрудников МФЦ.

С целью внедрения клиентоцентричного подхода [10] в процесс профессионального развития сотрудников МФЦ был проведен опрос среди представителей центров «Мои документы» новых субъектов Российской Федерации: *Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Херсонской и Запорожской областей. В опросе участвовало 146 респондентов.* Проанализируем результаты, полученные в процессе опроса.

Респонденты читали утверждение, имеющееся непосредственное отношение к ним и их профессиональной деятельности. С точки зрения политического восприятия у них возникала определенная реакция на соответствующее утверждение. Они в той или иной степени принимали

[1] Стандарт «Государство для людей»
https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcff6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf
[2] Декларация клиентоцентричности deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf (economy.gov.ru)
[3] Стандарт «Государство для бизнеса»
https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf
[4] «Стандарт для внутреннего клиента»
https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf

или не принимали истинность сформулированных суждений. На каждое утверждение респондентом было предложено 4 варианта ответа: «Да, это верно»; «В основном это так, но бывают сбои»; «Это желательно, однако на практике это не совсем так»; «Обычно не так».

Формулировки суждений были заимствованы из Федерального проекта «Государства для людей» и непосредственно из стандарта для внутреннего клиента. Нами были отобраны 9 вопросов, отображающих основные требования к профессиональной деятельности, предполагающей профессиональное развитие сотрудников.

Суждение 1. «Сотрудники видят гарантированную защищенность при выполнении должностных обязанностей» (рис. 1)



Рис. 1. Реакция респондентов на суждение «Сотрудники видят гарантированную защищенность при выполнении должностных обязанностей»
Fig. 1. Respondents' reaction to the judgment "Employees see guaranteed security in the performance of official duties"

Система МФЦ воспринимается как часть государства, с которым у населения новых регионов только начинают складываться взаимоотношения, в процессе становления таких отношений возникает большое количество барьеров. Близость военных действий, перебои и нестабильность обеспечения населения продовольствием и другими товарами, отсутствие налаженной инфраструктуры жизнедеятельности общества в совокупности не обеспечивают удовлетворенность общественности в безопасности, комфорте, определенности. Управление новыми регионами предполагает сложные трансформационные процессы. На сегодняшний день любой житель новых территорий не чувствует себя в безопасности и не может спокойно планировать собственную жизнь и жизнь своих близких.

Однако, несмотря на усложнённость и стрессовость жизненных ситуаций, в которых оказываются сотрудники отделений МФЦ новых регионов, результаты опроса демонстрируют уверенность сотрудников в том, что государство обеспечивает безопасность их жизнедеятельности и профессиональной деятельности. Обратим внимание на то, что 68% респондентов на суждение о том, что «сотрудники видят гарантированную защищенность при выполнении должностных обязанностей» отреагировали: «Да, это верно», 25% опрошенных ответили: «В основном так, но бывают сбои». И только 8% респондентов выбрали ответ: «Это желательно, однако на практике это не всегда так». Ни один из сотрудников офисов «Мои документы» не выбрал ответ «Обычно не так». Результаты демонстрируют высокий уровень доверия со стороны внутреннего клиента к работодателю и государству в целом несмотря на то, что базовая потребность в безопасности не может быть удовлетворена полностью в актуальной геополитической ситуации.

В процессе динамичных трансформаций и цифровизации внутренние клиенты нуждаются в вовремя обновляемой официальной информации, которая закреплена в нормативно-правовой документации в связи с тем, что сотрудники МФЦ не могут дезинформировать граждан, получающих консультационную услугу. В этой связи межведомственные взаимодействия постоянно совершенствуются, ликвидируются бюрократичность и формализм. Это значит, что для скоростного своевременного решения проблемы, с которой обращается заявитель, в прямом доступе сотрудника МФЦ должна находиться та документация, в которой зафиксированы возможности решения проблемы. Одним из самых значимых барьеров является неумение граждан четко сформулировать клиентский

запрос. Заявители приходят в МФЦ, создаются очереди, а процесс обслуживания и непосредственно консультирования замедляются в связи с тем, что граждане не могут объяснить или не понимают собственный запрос, с которым обращаются к сотрудникам МФЦ. Часто они объясняют свое обращение в МФЦ чьим-то советом («подсказала соседка или знакомая», «сказали, что надо», «все пошли, значит и мне это нужно»). Поэтому сотрудники вынуждены не просто объяснять, что могут предложить органы власти с точки зрения услуг, удовлетворяющих запросы, они должны подкреплять свои рекомендации документами, прежде всего нормативно-правовыми документами, к которым важно иметь быстрый и беспрепятственный доступ.

Суждение 2. «Сотрудники обеспечены беспрепятственным (без необходимости формирования дополнительных запросов) доступом к утвержденной регламентной документации» (рис. 2)

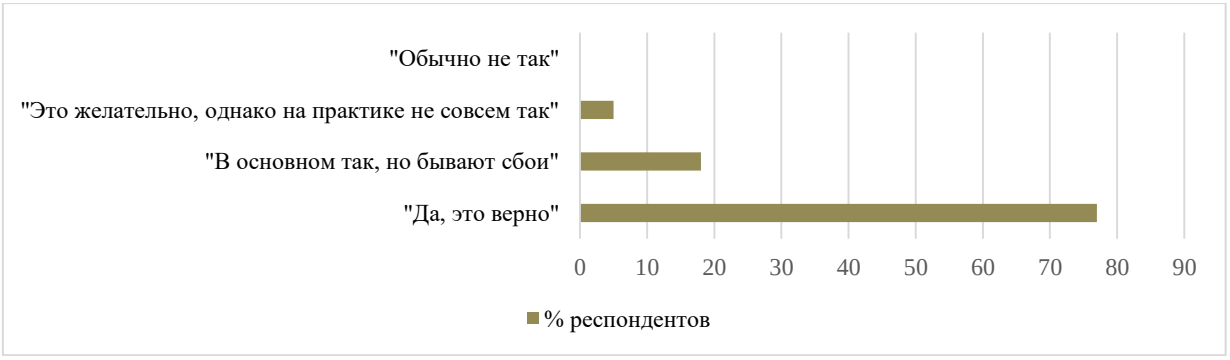


Рис. 2. Реакция респондентов на суждение: «Сотрудники обеспечены беспрепятственным (без необходимости формирования дополнительных запросов) доступом к утвержденной регламентной документации»

Fig. 2. Respondents' reaction to the judgment: "Employees are provided with unhindered (without the need to form additional requests) access to approved regulatory documentation"

Анализируя полученные результаты, отметим, что 77 % респондентов уверены в том, что они всегда имеют беспрепятственный доступ к регламентной документации, 18 % опрошенных подтверждают, что в основном это так, однако иногда наблюдаются сбои, и только 5% опрошенных говорят о том, что это желательно, на практике все бывает немного иначе.

Суждение 3. «Постановка рабочих задач, решаемых сотрудниками, не противоречит утвержденной регламентной документации» (рис. 3)



Рис. 3. Реакция респондентов на суждение: «Постановка рабочих задач, решаемых сотрудниками, не противоречит утвержденной регламентной документации»

Fig. 3. Respondents' reaction to the judgment: "The statement of work tasks solved by employees does not contradict the approved regulatory documentation"

Нужно осознавать, что деятельность структур государственного сектора и системы многофункциональных центров строго регламентируется законодательством. Однако в действительности сотрудники МФЦ и представители госструктур могут находиться в ситуациях, когда формулируемые руководителя задачи или задачи, формируемые в процессе профессиональной деятельности, не могут быть решены при помощи одобренных законом и действующих механизмов.

Клиентоцентричность, направленная на внутреннего клиента, исключает подобные затруднительные ситуации. Сотрудник МФЦ должен быть уверенным в том, что все задачи, лежащие в рамках его компетенции, могут быть решены посредством законных механизмов и не требуют поиска дополнительных решений и тем более обращения к не проверенным или сомнительным способам, противоречащим служебной, корпоративной и профессиональной этике. В этой связи показательны результаты, продемонстрированные респондентами. Отметим, что 82 % сотрудников МФЦ подтверждают, что постановка рабочих задач, исходящая от руководителей, не противоречит регламентной документации, находится в строгих рамках законодательства и служебных профессиональных обязанностей.

Суждение 4. «Сотруднику понятны суть, условия и варианты выполнения поставленных задач» (рис. 4)

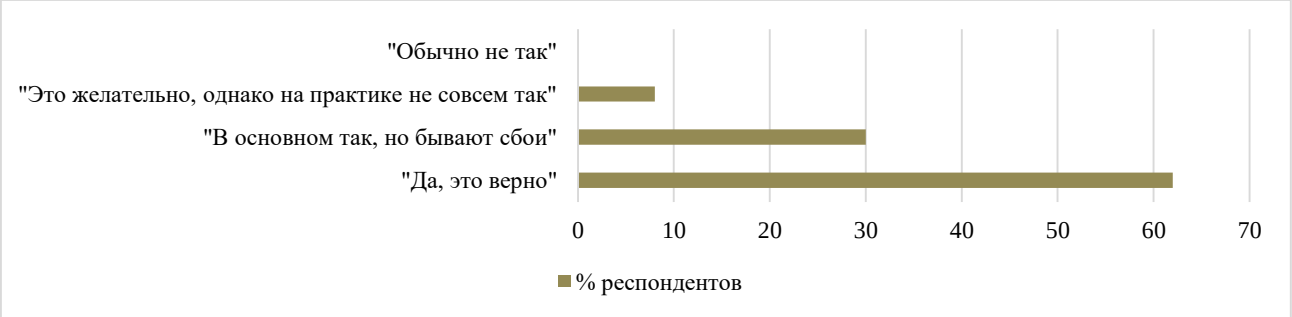


Рис. 4. Реакция респондентов на суждение: «Сотруднику понятны суть, условия и варианты выполнения поставленных задач»

Fig. 4. Respondents' reaction to the judgment: "The employee understands the essence, conditions and options for completing the tasks"

Обратим внимание на то, что профессиональная деятельность сотрудников МФЦ достаточно глубоко интегрирована с профессиональной деятельностью государственных гражданских и муниципальных служащих. По сути, те и другие специалисты являются внутренними клиентами, их профессиональные обязанности сконцентрированы на выполнении задач различной сложности. Часто при решении таких задач специалисты сталкиваются с противоречивыми вводными, то есть очевидный выход из проблематичной ситуации не может быть осуществлен в связи с тем, что он противоречит бюрократическим процедурам или регламентным документам.

В связи с вышесказанным ключевым условием к качественному выполнению своих обязанностей, а также условием, определяющим удовлетворённость собственной работой, выступает понимание, осознание специалистам сути поставленных перед ним задач, определение условий, которые позволят выполнить поставленные задачи, а также варианты выполнения поставленных задач.

Посмотрим на результаты опроса: 62 % респондентов подтверждают полную ориентацию в рабочих вопросах и задачах, с которыми сталкиваются, 30 % респондентов, говорят о том, что периодически бывают сбои, то есть они либо не до конца понимают суть поставленных задач, либо не видят логичных решений. Не большое количество опрошенных, 8 % подтверждают, что на практике не всегда суть рабочих процессов прозрачна для исполнителей.

Однако большинство респондентов «держат руку на пульсе», осознают происходящие изменения, понимают суть задач, видят законные выходы из проблемных ситуаций. Это значит, что такие сотрудники более удовлетворены эффективностью собственной профессиональной деятельности, а также они способны предусматривать возможные барьеры и проектировать способы их преодоления.

Любое задание или управленческое решение должно быть понятно исполнителям, от осознания и принятия управленческого решения зависит эффективность его исполнения. Не менее значимым становится присутствие обратной связи в процессах взаимодействия сотрудников и руководителей. Обратная связь от руководства должна быть постоянной и конструктивной. Конструктивизм должен преобладать и в моменты критики исполнителей. Такая обратная связь,

указывающая на недостатки и профессиональные пробелы, но высказанная с уважением и в этической форме, может быть названа развивающей. Результаты проведенного исследования фиксируют следующее мнение респондентов по поводу постоянства обратной связи и ее качества. Больший процент опрошенных, 62 % получает конструктивную обратную связь от руководителей постоянно, меньший процент, 30 % подтверждают наличие обратной связи, но не подтверждают ее постоянство, 8 % опрошенных демонстрируют недостаточность обратной и конструктивной обратной связи со стороны руководства.

Суждение 5. «Сотрудник получает развивающую обратную связь от руководителя после выполнения задачи или блока работ» (рис. 5)

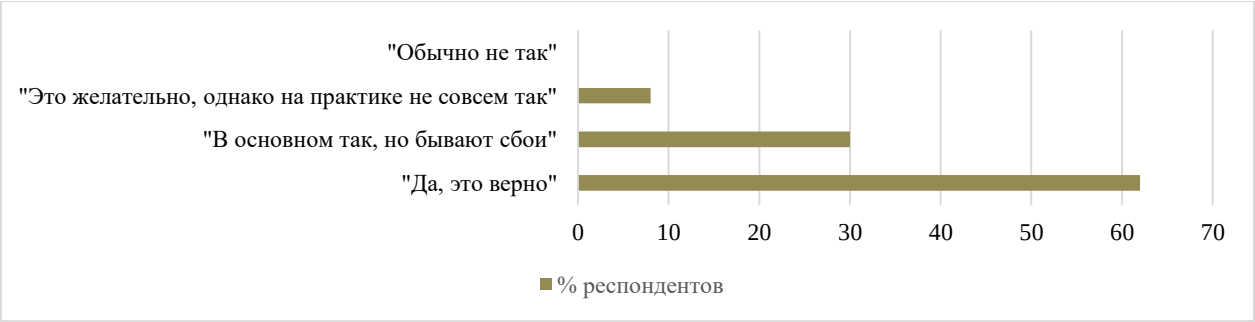


Рис. 5. Реакция респондентов на суждение: «Сотрудник получает развивающую обратную связь от руководителя после выполнения задачи или блока работ»

Fig. 5. Respondents' reaction to the judgment: "An employee receives developing feedback from a supervisor after completing a task or a block of work"

Суждение 6. «Решение рабочих задач может решаться сотрудниками удаленно» (рис. 6)



Рис. 6. Реакция респондентов на суждение «Решение рабочих задач может решаться сотрудниками удаленно»

Fig. 6. Respondents' reaction to the judgment "The solution of work tasks can be solved by employees remotely"

Два формата профессиональной деятельности (онлайн и офлайн) предполагает больше возможностей. Совмещение форматов подразумевает, что проблема, возникшая внезапно, может быть решена сотрудником удаленно, для решения многих обыденных вопросов не обязательно личное присутствие специалиста на рабочем месте. Конечно, в условиях развития новых регионов, подобные нестандартные решения встречаются достаточно редко. Судя по результатам опроса 21 % респондентов не имеют никакой возможности осуществлять деятельность удаленно, и в данный момент сотрудники не видят перспектив внедрения удаленного формата решения рабочих вопросов. Однако 54 % опрошенных сталкивались с ситуацией, когда те или иный рабочие задачи могут решаться дистанционно.

Безусловно, все процессы предоставления государственных и муниципальных услуг регламентированы на каждом этапе. Специалисты МФЦ должны следовать четким и полным инструкциям, в которых пошагово прописаны все точки взаимодействия с внешними клиентами, с заявителями, а также с органами власти, предоставляющими услуги. Поэтому говорить о самостоятельном планировании и организации рабочих процессов сотрудников офисов «Мои документы»

можно достаточно условно. Однако с точки зрения клиентоцентричности, каждый субъект профессиональной деятельности должен и может иметь возможность выстраивать и регулировать процесс собственной профессиональной деятельности.

Суждение 7. «Сотруднику предоставляется возможность планировать и организовывать рабочий процесс»



Рис. 7. Реакция респондентов на суждение: «Сотруднику предоставляется возможность планировать и организовывать рабочий процесс»

Fig. 7. Respondents' reaction to the judgment: "The employee is given the opportunity to plan and organize the workflow"

Обратим внимание на то, что данные опроса подтверждают, что у 6 % респондентов создается ощущение, что они не могут планировать и организовывать рабочий процесс, в котором участвует. На наш взгляд это достаточно тревожный показатель, который значимо учитывать в процессе работы с кадрами. 16 % опрошенных уверены, что планирование и организация являются прерогативой самих сотрудников, но на практике не всегда возможно самостоятельно управлять процессами планирования и организации рабочих процессов. Не очень высокий процент, 12 % сотрудников, участвующих в исследовании, подтверждают, что самостоятельно планируют и организую рабочие процессы, однако периодически возникают сбои. И все же самый высокий процент респондентов, 66 % подтверждают, что свободно и самостоятельно планируют и организуют рабочие процессы.

Суждение 8. «Сотрудникам, работающим в стрессовом режиме, систематически оказывается психологическая поддержка» (рис. 8)

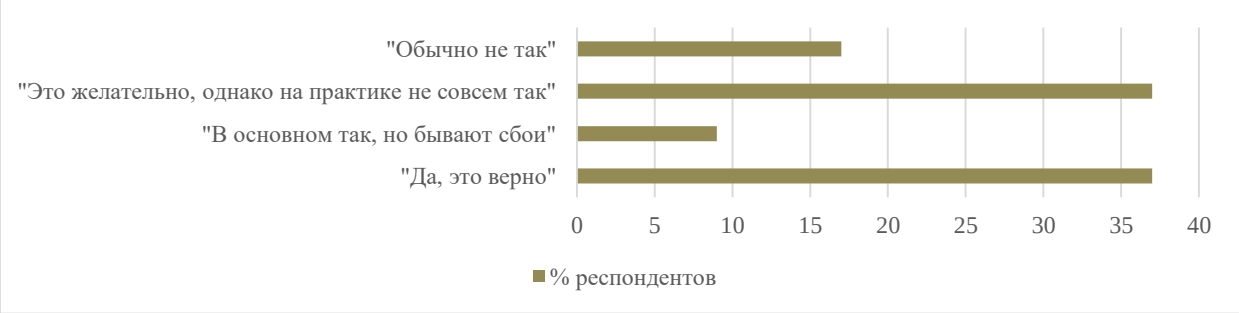


Рис. 8. Реакция респондентов на суждение «Сотрудникам, работающим в стрессовом режиме, систематически оказывается психологическая поддержка»

Fig. 8. Respondents' reaction to the judgment "Psychological support is systematically provided to employees working in a stressful mode"

Проблема большого скопления граждан актуальна для новых регионов. Дело в том, что отделение МФЦ становится для посетителей своеобразной точкой притяжения, где они пытаются проводить время, общаться друг с другом, добиваться социальной помощи. Очень большой процент посетителей МФЦ обращаются «не по адресу»: пытаются приобрести товары и продукты, требуют решения вопросов, не имеющих отношения к услугам, предоставляемым через МФЦ. Граждане негодуют, ругаются, ведут себя агрессивно, что принципиально усложняет процесс

обслуживания заявителей. Такая обстановка, в принципе, рушит все процессы этичного взаимодействия. Обстановка близости СВО усугубляет напряжение общественности, поэтому в новых регионах процесс обслуживания граждан в МФЦ сопряжен со множеством неясных, стрессовых ситуаций.

Результаты опроса подтверждают, что больший процент респондентов демонстрирую потребность в услугах штатного психолога. Это еще один тревожный и насущный вопрос, на который стоит обратить внимания в процессе применения принципов клиентоцентричности в работе с внутренним клиентом. Обратим внимание, что 37 % респондентов считают, что на практике не достает психологической поддержки, а 17 % опрошенных считают, что она отсутствует совсем. Интересными показались результаты, подтверждающие, что также 37 % опрошенных считают, что психологическая помощь и поддержка стабильно и непрерывно оказывается. Возможно, в разных отделениях МФЦ сформированы разные по сплоченности команды, в некоторых их которых взаимовыручка, наставничество, коллективное творчество формируют психологическую поддержку.

Суждение 9. «Руководитель систематически мотивирует сотрудников к проявлению инициативы» (рис. 9)

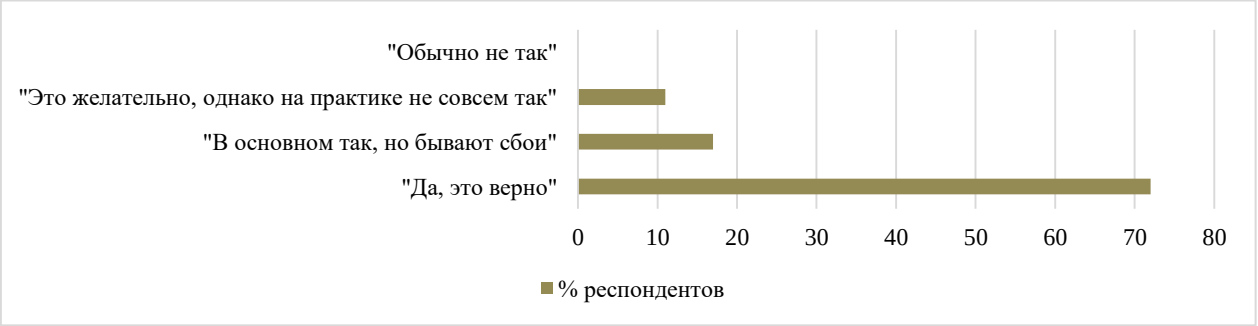


Рис. 9. Реакция респондентов на суждение: «Руководитель систематически мотивирует сотрудников к проявлению инициативы»

Fig. 9. Respondents' reaction to the judgment: "The head systematically motivates employees to take the initiative"

Заострим внимание на том, что удовлетворенность внутреннего клиента собственной профессиональной деятельностью и нацеленность на профессиональное развитие подтверждаются заинтересованностью и готовностью сотрудника проявлять свою активность. Важно понимать, что только специалисты МФЦ имеют возможность видеть недостатки и сильные стороны рабочих процессов «изнутри», оценивать препятствия и барьеры, мешающие межведомственному взаимодействию и своевременному и качественному предоставлению услуг населению. В этой связи поддержка инициативы со стороны руководства становится мощным стимулом, позволяющему сотруднику МФЦ проявить себя в качестве неравнодушного сотрудника. Результаты опроса демонстрирую, что 72 % опрошенных подтверждают, что действующий руководитель предоставляет возможность проявления инициативы, таким образом стимулируя активность сотрудников, 17 % опрошенных подтверждают, что в процессе предоставления профессиональной инициативы бывают сбои, а 11 % опрошенных говорят, что предоставление инициативы остаётся формальным.

В заключение позволим себе вывод о том, что не все результаты исследования ожидаемы и очевидны. Это говорит о том, что изучение мнения внутреннего клиента является неотъемлемой частью клиентоцентричного подхода в работе с сотрудниками офисов «Мои документы».

Исследование удовлетворённости внутренних клиентов возможностями профессионального развития позволяет утверждать следующее.

1. В связи с тем, что сотрудники МФЦ осознают и вполне объективно оценивают барьеры, сложности и проблемы, затрудняющие их профессиональную деятельность и непосредственно профессиональное развитие, важно проводить внутренние мониторинги, позволяющие видеть потребности и мотивы внутренних клиентов.

2. Деятельность HR-специалистов по адаптации, мотивации и обучению сотрудников должна быть централизованной и системной, в этой связи особо значимым становится подготовка сотрудников отделов кадров, ориентированных на внутренних клиентов.

3. Механизмы наставничества активно интегрированы в систему многофункциональных центров, однако спорным кажется предположение, что механизм наставничества является универсальным. Важно учитывать инициативу и готовность специалиста выступать в качестве наставника, потому что эта функция доступна не для всех специалистов МФЦ.

4. В процессе подготовки и переподготовки кадров, а также в рамках корпоративного (внутрисистемного обучения или обмена практиками) важно создавать и внедрять кастомизированные образовательные программы, мероприятия, проекты, то есть контенты, соответствующие запросам внутренних клиентов.

5. Нужно отметить высокий уровень удовлетворенности, более 60%, уровнем профессиональной и личной безопасности, которые представляют им работодатель и государство в целом. Однако в условиях управления новыми регионами кажется особо значимым повышать уровень безопасности сотрудников. Важно обеспечивать безопасность в широком смысле слова. Безопасность жизни и профессиональной деятельности находятся под угрозой в связи с развитием внутреннего терроризма, неуравновешенного эмоционального состояния и неадекватного поведения некоторых категорий граждан. Сложно сформулировать конкретные меры по повышению уровня профессиональной безопасности. Отметим, что многие отделения МФЦ усиливают инфраструктуру безопасности.

6. Важно развивать клиентоцентричный принцип предоставления полноценной, проверенной и качественной информации. Это значит, что внутренним клиентам должен предоставляться беспрепятственный доступ к регламентной документации.

7. Значимо развитие осведомленности сотрудников в рабочих процессах и их специфике. Руководители должны открыто, целенаправленно, доступно, но этично доводить управленческие решения до сведения исполнителей для того, чтобы сотрудники осознавали суть и механизмы поставленных задач.

8. С позиции клиентоцентричности особо важным становится постоянная поддержка конструктивной, то есть объективной, справедливой и полезной обратной связи от граждан и руководителей.

9. Изменения форматов взаимодействия, углубление процессов цифровизации предполагают расширение спектра вопросов и задач, которые могут быть решаемы сотрудниками МФЦ в онлайн-формате или удаленно. Выбор форматов взаимодействия может осуществляться не только с позиции внешнего, но и с позиции внутреннего клиента.

10. Тревожным показателем кажется демонстрация потребности в постоянной психологической поддержке и помощи. Штатный психолог мог бы удовлетворить потребность внутренних клиентов и сопутствовать установлению эмоционального баланса. Штатный психолог посредством собственной деятельности может управлять процессом эмоционального выгорания специалистов МФЦ.

11. По-прежнему актуальным и значимым является развития внутренней корпоративной культуры клиентоцентричности, в которой руководители не останавливают деятельных сотрудников в предложениях по совершенствованию отдельного функционала и системной работы.

Сделаем вывод о том, что система МФЦ становится все более социально значимой в сознании гражданского общества современной России. Это говорит о том, что внутренние клиенты, то есть специалисты офисов «Мои документы» должны будут обеспечивать еще более сложную, скоростную и качественную связь между властными структурами, предоставляющими услуги, и заявителями, имеющими разнообразные системные потребности.

Список источников

1. Тарасенко А.О. Сущность клиентоцентричного подхода государства в социальной сфере среди незащищенных слоев населения // В сборнике: Актуальные проблемы жизнедеятельности региональных сообществ: экономика, управление, культура. Материалы Международной научной конференции. Под редакцией М.С. Сайдумова, Р.Р. Салгириева, Р.Х. Акобян, Л.М. Исмаиловой. Грозный, 2022. С. 140-144.

2. Изакова Н.Б., Сычугова К.В. Маркетинг взаимоотношений: клиентоцентричная модель бизнеса // В сборнике: Экономические исследования и разработки 2019. Сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2019. С. 24-26.

3. Юденко М.Н., Иванчикова А.В. Роль клиентоцентричного государства в развитии бизнеса // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2022. С. 177-182.

4. Ойнер О.К., Пантелеева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 2. С. 94-117.

5. Лимкина Н.А. На пути к сервисному государству: предоставление государственных и муниципальных услуг в республике Мордовия // В сборнике: Трансформация социальной структуры современного российского общества: состояние, динамика, тенденции. Социологический альманах. Материалы XIV Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, А.А. Алексеенок. Орел, 2022. С. 225-228.

6. Лолаева А.С. Предоставление государственных и муниципальных услуг посредством информационно-коммуникационных технологий как элемент электронной (цифровой) демократии // Право и политика. 2021. № 12. С. 89-101.

7. Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В., Ивлева О.А. Управление DIGITAL-компетенциями граждан посредством цифрового консультирования в центрах предоставления услуг «Мои документы» // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 3 (11). С. 22-30.

8. Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В. Клиентоцентричность при удовлетворении образовательного запроса сотрудников центров «Мои документы» // В сборнике: Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы. сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС. Орел, 2022. С. 155-162.

9. Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В., Яковлева Н.А. Актуальные направления профессионального развития сотрудников центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 4. С. 145-150.

10. Латышова Л.С., Липсиц И.В., Ойнер О.К., Карпова С.В., Фирсова И.А., Азарова С.П., Пантелеева Е.К., Рожков А.Г., Рожков К.Л. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии // Монография / Сер. Научная мысль. Москва, 2020.

References

1. Tarasenko A.O. The essence of the client-centric approach of the state in the social sphere among vulnerable segments of the population. In: *Current problems of the life of regional communities: economics, management, culture. Materials of the International Scientific Conference.* Edited by M.S. Saidumov, R.R. Salgiriyev, R.H. Hakobyan, L.M. Ismailova. Grozny; 2022. 140-144. (In Russ.)

2. Izakova N.B., Sychugova K.V.Relationship marketing: a client-centered business model. In: *Economic research and development 2019. Collection of articles of the III International Research Competition.* Penza; 2019: 24-26. (In Russ.)

3. Yudenko M.N., Ivanchikova A.V. The role of the client-centered state in business development. In: *Modern management: problems and prospects. collection of articles on the results of the XVII national scientific and practical conference with international participation.* St. Petersburg; 2022: 177-182. (In Russ.)

4. Oiner O.K., Panteleeva E.K., Meteleva Yu.I., Tsygankova Yu.M. Formation of a client-oriented approach to business: a conceptual model. *Bulletin of the Moscow University. Episode 6: Economics.* 2018;(2):94-117. (In Russ.)

5. Limkina N.A. On the way to a service state: provision of state and municipal services in the Republic of Mordovia. In: *Transformation of the social structure of modern Russian society: status, dynamics, trends. The sociological almanac. Materials of the XIV Orel sociological readings.* Under the general editorship of P.A. Merkulov, A.A. Alekseenok. Orel; 2022:225–228. (In Russ.)

6. Lolaeva A.S. Provision of state and municipal services through information and communication technologies as an element of electronic (digital) democracy. *Law and Politics.* 2021;(12):89-101. (In Russ.)

7. Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Tagaev A.V., Ivleva O.A. Management of DIGITAL competencies of citizens through digital consulting in the centers for the provision of services "My documents". *Personality: resources and potential.* 2021;3(11):22-30. (In Russ.).

8. Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Tagaev A.V. Client-centricity in satisfying the educational request of employees of the centers "My documents". In: *Information development of Russia: status, trends and prospects. collection of articles of the XIII All-Russian scientific and practical conference.* The Central Russian Institute of Management is a branch of the RANEPA. Orel; 2022: 155-162. (In Russ.)

9. Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Tagaev A.V., Yakovleva N.A. Actual directions of professional development of employees of the centers "My documents". *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(4):145-150. (In Russ.)

10. Latyshova L.S., Lipsits I.V., Oiner O.K., Karpova S.V., Firsova I.A., Azarova S.P., Panteleeva E.K., Rozhkov A.G., Rozhkov K.L. *Customer orientation: research, strategies, technologies.* Monograph. Ser. Scientific thought. Moscow; 2020. (In Russ.)

Информация об авторах

А. В. Баранов – заместитель директора ЮРИУ РАНХиГС.
О. В. Котлярова – кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС.
И. В. Янин – магистрант по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

A. V. Baranov – Deputy Director, South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.
O. V. Kotlyarova – Cand. Sci. (Philology), Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines, Vladimir branch of RANEPA.
I. V. Yanin – Master's degree in the field of training "State and Municipal Administration", South-Russia 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 23.01.2024; одобрена после рецензирования 14.02.2024; принята к публикации 15.02.2024.
The article was submitted 23.01.2024; approved after reviewing 14.02.2024; accepted for publication 15.02.2024.