



ПРАКТИКА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Серия материалов о реальном опыте внедрения клиентоцентричности в госуправлении

УРОКИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

СОВЕТЫ ОТ УЧАСТНИКОВ И ЭКСПЕРТОВ ПРОЕКТА



июнь 2025

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	2
ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ.....	3
ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРВЫХ ЛИЦ	4
РАБОТА С ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ	6
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ПРИОРИТЕТ МНЕНИЯ КЛИЕНТА	11
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	14
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОПОРА НА ДАННЫЕ.....	19
ИСТОЧНИКИ	23

ВВЕДЕНИЕ

В данном материале собраны основные уроки и рекомендации, которые подготовлены на основе опыта реализации федерального проекта «Государство для людей» в ходе проведения клиентоцентричной трансформации государственных ведомств на федеральном и региональном уровнях. Часть представленных рекомендаций является советами непосредственных участников реализации проекта, часть — экспертным мнением специалистов ВШГУ РАНХиГС.

Советы систематизированы по шести направлениям: Ценности и принципы, Вовлечённость первых лиц, Работа с внутренним клиентом, Обратная связь и приоритет мнения клиента, Управленческие механизмы и инструменты, Цифровые технологии и опора на данные.

В записке представлен опыт 4 федеральных органов власти и 7 субъектов РФ:

- Федеральной налоговой службы России,
- Федеральной антимонопольной службы России,
- Министерства труда и социальной защиты РФ (ВНИИ труда),
- Счётной палаты Российской Федерации,
- Амурской области,
- Белгородской области,
- Оренбургской области,
- Республики Саха (Якутии),
- Сахалинской области,
- Тульской области,
- Ямало-Ненецкого автономного округа.

ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ

Сахалинская область

Опора на принципы

Вся клиентоцентричная трансформация базируется на четырёх принципах, внедрённых губернатором Сахалинской области Валерием Игоревичем Лимаренко:

1. **Любить людей.** Если не относиться с любовью к людям, трудно работать в правительстве Сахалинской области.
2. **Разбираться в деталях.** Каждый сотрудник должен понимать до мелочей, как выстроен процесс, за который он ответственен.
3. **Быть нацеленным на результат.** Результат должен быть конечной целью, а не процесс.
4. **Отсутствие гордыни.** Не гордиться, а радоваться успехам.

Оренбургская область

Служение людям. Инцидент 53 «Паводки»

Осознание важности служения людям независимо от занимаемой должности стало неотъемлемой частью наследия кризисной ситуации в области. Развитие этих ценностей и неравнодушного подхода к работе должно продолжаться, что поможет эффективнее справляться с кризисами и улучшать жизнь людей.

Неравнодушное отношение госслужащих к проблемам людей выразилось в прямой помощи на местах при разборе завалов, восстановлении домов и готовности работать круглосуточно и без выходных.



ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРВЫХ ЛИЦ

Ямало-Ненецкий автономный округ

Роль губернатора

Крайне важна активная позиция губернатора Дмитрия Артюхова. Многие инициативы исходили именно от него.

В регионе ежегодно проходит «Честный маршрут», когда губернатор садится за руль автомобиля и едет в самые разные населённые пункты для встречи с жителями. Полученная в ходе встреч обратная связь становится основой для оказания помощи, решения проблем и повышения качества жизни жителей.



Оренбургская область

Поддержка первого лица

Активное участие губернатора Дениса Паслера¹ позволяло оперативно принимать решения и действовать для спасения людей, при необходимости обходя существующие регламенты. Это яркий пример эффективного **«ручного управления»** в кризисной ситуации.

Данный опыт подчёркивает критическую важность понимания и поддержки клиентоцентричного подхода первым лицом региона. Без такой «ценностной» поддержки цифровые решения и другие удобные инициативы рискуют остаться не востребуемыми. Даже самый совершенный дашборд, способный заменить множество справок и предоставить информацию в реальном

¹ Занимал должность губернатора Оренбургской области с 18 сентября 2019 по 26 марта 2025 года.

времени, экономя значительные ресурсы, будет абсолютно бесполезным без готовности руководства менять парадигму мышления.

Республика Саха (Якутия)

Персональная ответственность первых лиц

В регионе работает подход вовлечения первых лиц (членов правительства, отраслевых министров) в процессы проведения изменений и, в частности, в реализацию клиентоцентричного подхода. В результате все члены Правительства хорошо понимают суть работы с жизненными ситуациями, способствуют их настройке и обеспечивают необходимое межведомственное взаимодействие.

Для этого используется два механизма:

1. Персональные поручения Главы Республики Саха (Якутия), которые включаются в служебный контракт высших должностных лиц. Поручение — реализовать по одной жизненной ситуации из сферы деятельности конкретного должностного лица.
2. Работа с небольшими жизненными ситуациями (мини-ЖС). Каждый член правительства получает **мини-ЖС не из своей сферы ответственности** и лично проходит путь клиента. По итогам формулирует возможные варианты исправления ситуации.

РАБОТА С ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ

ФНС России

Целостный подход

- **Создавайте благоприятную организационную среду.** Среда, в которой работает человек, должна соответствовать его ожиданиям, быть устойчивой. Человек должен понимать, зачем он работает, что он делает и зачем.
- **Развивайте систему внутренних коммуникаций.** Без этого невозможно выстроить прогрессивную организацию.
- **Выявляйте запросы и потребности сотрудников, стремитесь их удовлетворять.** Для этого проводите опросы, выявляющие приверженность сотрудников, анализируйте их, предоставляйте руководству сведения для принятия управленческих решений;
- **Поддерживайте личностное развитие, коммуникативные и профессиональные компетенции сотрудников.** В современном мире только постоянный профессиональный рост позволит человеку оставаться востребованным на рынке труда даже вне вашего ведомства.

ФАС России

Доверие и открытость

1. **Создавайте атмосферу доверия.** Для успешной реализации инициатив важно создать атмосферу доверия и открытости в коллективе. Обсуждайте свои идеи и открыто делитесь своими замыслами.
2. **Начинать нужно с себя.** Показывать своим примером — это создаёт основу для доверия. Коллеги и подчинённые более восприимчивы к новым идеям, когда видят, что их лидер или коллеги активно реализуют эти изменения на практике.
3. **Доводить информацию о том, что происходит.** Это является важным аспектом эффективного взаимодействия в команде. Открытое и своевременное общение способствует созданию здоровой рабочей атмосферы, повышает уровень доверия и вовлечённости сотрудников, а также способствует более продуктивной работе.
4. **Анализируйте обратную связь.** Это помогает не только понять, как сотрудники воспринимают различные аспекты работы, но и выявить области для улучшения, что в конечном итоге может привести к повышению эффективности и удовлетворённости на рабочем месте.

Полезные практики

- 1. Практика сбора обратной связи при увольнении.** Каждый увольняющийся сотрудник заполняет анонимную анкету в электронном виде. Анкета содержит вопросы о причине увольнения и о том, что могло бы стимулировать остаться. Данная практика является полезной, потому что не всегда руководитель знает о проблемах в своём управлении. Также выходное интервью даёт возможность сохранить лояльность к ведомству и желание рекомендовать его в дальнейшем.
- 2. Адаптация и наставничество.** Для помощи в адаптации новых сотрудников в ведомстве действует система наставничества. На время испытательного срока новому сотруднику назначается наставник из числа опытных коллег, который помогает быстрее влиться в рабочий процесс. Для назначенных сотрудников наставничество является дополнительной мотивацией, знаком признания их профессионализма. Для наставников проводится ежегодный конкурс «Лучший наставник». На внутреннем портале размещаются анкеты претендентов, и сотрудники голосуют за лучшего, по их мнению, наставника в текущем году.
- 3. Благодарственные письма родителям.** Практика приурочена ко Дню семьи, любви и верности. Из каждого подразделения выбираются кандидаты на основании предоставленного руководителями управлений списка. Затем определённая комиссия с учётом характеристики руководителя, профессиональных достижений, личностных качеств сотрудника принимает решение о награждении. Для отобранных кандидатов подписываются благодарственные письма, приглашаются родители, их встречает руководитель ведомства или его заместитель. Перед вручением писем организуется небольшая экскурсия по ведомству.

Счётная палата РФ

Слышать голос сотрудника

Любой сотрудник может стать участником оптимизации и внести свой вклад в улучшение внутренних процессов.

Голос внутреннего клиента

Опросы сотрудников проводятся на регулярной основе 2 раза в год. Сотрудник оценивает сервисы, с которыми работал, и клиентоориентированность сотрудников, предоставляющих сервис.

Голос клиента:

- выявляет проблемы в работе сервисов;
- позволяет получить обратную связь по качеству сервисов от внутренних клиентов;

- измеряет **уровень клиентоцентричности** подразделений, предоставляющих сервис.

Палата идей

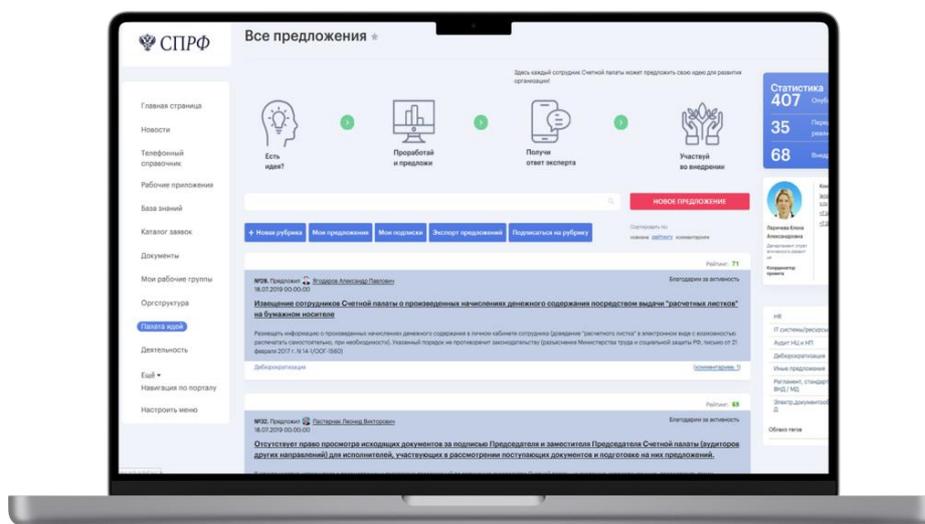
Специальный модуль на внутреннем портале, где любой сотрудник может указать возникшую проблему, сформулировать предложение по её решению.

Предложенные инициативы (решения) рассматривают владельцы процессов из различных департаментов СП на возможность реализации, корректность и непротиворечивость.

Авторы инициатив участвуют в процессе внедрения своих идей в работу СП.

Палата идей даёт возможность:

- публично озвучить и защитить свои инициативы;
- участвовать в конкурсах или рабочих группах по внедрению инициатив;
- сотрудникам влиять на повышение качества процессов.



В СП проводятся конкурсы с награждением победителей.



Минтруд России (ВНИИ труда)

Непрерывное развитие и краткость в инструкциях

На основе опыта создания служб занятости населения и центров «Работа в России».

- 1. Из пяти базовых принципов внедрения клиентоцентричности в СЗН два ориентированы на сотрудников:**
 - обеспечение сотрудников СЗН понятным и удобным инструментарием для работы;
 - непрерывное развитие клиентоцентричных компетенций сотрудников.
- 2. Краткость в инструкциях и стандартах.** Не нужно разрабатывать многостраничные документы для своих сотрудников. Специалист, ознакомившись с таким объёмом информации, вряд ли сможет запомнить её полностью и обеспечить должное исполнение, что может привести к фрустрации и, возможно, к нарушению стандартов. Вместо этого целесообразно выделить 5–7 основных ценностей, которые можно назвать кодами клиентоцентричности.
- 3. Качество обучения.** Ключевым аспектом является создание системы непрерывного корпоративного обучения, в которой лекционные материалы будут дополнены практическими заданиями, позволяющими участникам применять полученные знания на практике.

Амурская область

Система нематериальной мотивации

- 1. Организация нематериальной мотивации.** В систему нематериальной мотивации входит несколько ключевых элементов: атмосфера взаимопонимания и дружелюбная среда в коллективе, систематическое изучение мнений и запросов сотрудников, система коллективных мероприятий, наставничество и стажировки, профессиональное развитие и повышение уровня профессионализма, признание достижений.
- 2. Централизация кадровой работы в субъекте.** Такое решение помогает оптимизировать работу, и, даже несмотря на неизменную штатную численность, есть возможность реализации новых проектов.
- 3. Создание группы единомышленников.** Всегда проще и комфортнее работать с людьми, которые поддерживают и смотрят в одну сторону. Невозможно что-либо реализовать без «горящих глаз» сотрудников. А иногда достаточно просто организовать и объединить единомышленников для взаимодействия.
- 4. Акцент на отрицательной обратной связи.** Уделяйте особое внимание отрицательной обратной связи: что более всего не нравится или неудобно сотрудникам. Ведь любая обратная связь важна.

5. **Режим постоянных изменений.** Если начали процесс изменений, обязательно надо продолжать его дорабатывать, нельзя бросать на половине пути.
6. **Изучение практик других органов власти и организаций.** Всегда полезно узнавать интересный опыт.
7. **Постоянное обучение сотрудников.** Нужно всегда развиваться, не стоять на месте.
8. **Сначала внедрять у себя, затем у других.** Новые идеи или решения попробовать внедрить сначала в своём коллективе, получить обратную связь, доработать и уже потом внедрять у других органов власти.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ПРИОРИТЕТ МНЕНИЯ КЛИЕНТА

ФНС России

Будьте понятными для клиента

1. Развивайте обратную связь

С 2020 года стали активно внедряться инструменты исследования пользовательского опыта, применяться различные метрики для его измерения. С 2022 года работа с обратной связью становится одним из основных инструментов в совершенствовании внутренних и внешних процессов. Управление организационного развития и пользовательского опыта проводит исследования разного вида — от крупных социологических до небольших опросов по отдельным продуктам, применяя разнообразные способы инициативного сбора обратной связи:

- проведение массовых социологических исследований через независимые организации;
- выявление мнений граждан посредством ПОС ЕПГУ;
- юзабилити-тестирование сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования ФНС России.

2. Внедряйте правила простого и понятного взаимодействия с клиентами.

По результатам исследования обратной связи были разработаны принципы понятного и конкретного письма, на базе которых составлен **Стандарт письменных коммуникаций ФНС России**. Документ включает в себя требования, которым должен соответствовать ответ налогового органа на обращение гражданина: четыре фундаментальных принципа письма; восемь правил структуры письма; пять правил логики письма. Правила сформулированы доступным языком, каждое требование проиллюстрировано примерами использования.

3. Развивайте единую экосистему взаимосвязанных государственных услуг и функций.

Когда вся линейка сервисов выстроена в концептуально едином ключе, у клиента не возникает растерянности при переходе на тот или иной сервис, даже если он совсем недавно им пользуется;

4. Создавайте комфортную среду взаимодействия на основе анализа потребностей и совершенствования пользовательского опыта.

Минтруд России (ВНИИ труда)

Ставка на комплексный подход

1. Задача — знать своего клиента, а не делать то, что хочет клиент.

Важным является создание такой модели взаимодействия, при которой клиент и специалист работают вместе. Следует чётко разграничить ответственность, обозначив, что клиент должен выполнить определённые действия, а специалист — свои. Только при таком подходе возможно достижение успешного результата.

2. Сбор обратной связи — не менее чем из пяти источников.

Зачастую опросы проводятся лишь среди тех клиентов, которые непосредственно посетили офис или прошли опрос через QR-код. В результате не видна полная картина и не учтены группы клиентов, испытывающих трудности с доступом к информационным системам. Эти группы, например, могут предпочитать бумажные анкеты или текстовое сопровождение анкетирования.

3. Привлечение социальных партнёров.

Чем шире сеть вовлечённых партнёров, тем больше возможностей для формирования актуальной информации о ситуации на рынке труда.

В отдельных регионах успешным опытом стало сотрудничество с различными структурами, такими как МФЦ, инициатива «Мой бизнес», общественные организации и точки кипения. Центры управления регионами и социальные службы оказывают значительное влияние на этот процесс.

4. Глубинное интервью.

Инструмент представляет собой единственный эффективный метод для сбора необходимой информации. Даже самый продуманный опросник остаётся узконаправленным инструментом, не позволяющим получить полное представление о мнениях и потребностях респондентов.

Ямало-Ненецкий автономный округ

Любая мера социальной поддержки требует взгляда на ситуацию со стороны клиента.

В первую очередь — глазами клиента. Действующие механизмы, даже хорошо зарекомендовавшие себя, должны пересматриваться. Все принимаемые решения при этом проходят через оценку жителями, и когда регион получает большое количество позитивных отзывов, он на верном пути. Это произошло в отношении всех реализованных инициатив.

Республика Саха (Якутия)

Пользовательское тестирование

Пользовательское тестирование — важнейший инструмент обеспечения качества услуг.

С целью непрерывного совершенствования качества государственных сервисов и услуг с учётом пользовательского тестирования и улучшения клиентского опыта по инициативе Департамента внедрения изменений реализуется практика «Цифровой десант». Группа сотрудников министерств и подведомственных организаций по специально разработанной методологии проводят тестирование цифровых сервисов и услуг на предмет их понятности и удобства для людей. По итогам формируются рекомендации по доработке этих сервисов и ведётся мониторинг отработки таких рекомендаций.

Такой подход значительно снижает риски предоставления цифровых услуг низкого качества.

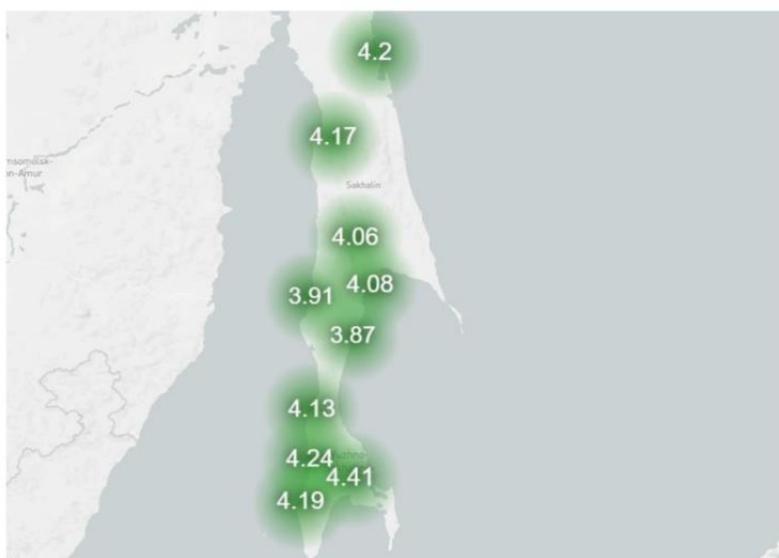
Сахалинская область

Получение оценки качества от пациентов

Всем пациентам, посетившим поликлинику, в течение суток поступает звонок голосового робота с просьбой оценить два показателя — **доступность** и **качество** медицинской помощи. Под доступностью понимались организация процессов, время ожидания своего приёма и комфорт во время процедуры. Под качеством — взаимодействие с пациентом на каждом из этапов.

Оценка является анонимной, ставится по пятибалльной шкале удовлетворённости качеством работы врача и записи на приём. При получении оценки ниже 3 баллов операторы контакт-центра осуществляют повторные опросы пациентов для определения причин негативного восприятия.

Все оценки представляются в виде отдельного дашборда, который показывает оценку каждого доктора по качеству и по доступности. Все врачи Сахалинской области, работающие в амбулаторно-поликлиническом приёме, знают, что будут оценены пациентом. На карте ниже обозначены средние баллы лечебных учреждений, выставленные пациентами.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Минтруд России (ВНИИ труда)

Системный подход к внедрению клиентоцентричности

Базовые принципы внедрения КЦ в СЗН:

- обязательный учёт специфики различных клиентских групп и внедрение адресных решений при разработке сервисов СЗН;
- обеспечение сотрудников СЗН понятным и удобным инструментарием для работы;
- непрерывное развитие клиентоцентричных компетенций сотрудников;
- обязательная апробация в регионах всех разработок перед массовым внедрением;
- система оценки клиентоцентричности — инструмент управления качеством в СЗН.

Индекс «Звезда клиентоцентричности СЗН»

Индекс — инструмент управления качеством работы СЗН на региональном и местном уровне, который позволяет объективно оценивать и совершенствовать качество обслуживания, ориентируясь на современные ожидания пользователей и их потребности.

Отсутствие системы измерения приводит к невозможности определения прогресса в определённой области. На рисунке представлены области оценки Индекса.



Сахалинская область

1. Системный подход на уровне региона.

В основе работы Правительства Сахалинской области лежит получение обратной связи от граждан и оценка удовлетворённости предоставляемыми

услугами. В области каждое министерство имеет проекты, направленные на улучшение качества жизни граждан региона. Система сбора и работы с обратной связью от граждан внедрена в разных сферах: в транспортной инфраструктуре, в школах, в учреждениях социальной защиты населения, в спортивных учреждениях, в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

2. Серьёзная трансформация требует времени.

Кардинальная трансформация проекта доступной медицины Сахалинской области длилась более трёх лет. В итоге удалось создать систему гарантированного приёма пациента и получения обратной связи о качестве оказанных медицинских услуг.

3. При внедрении изменений важно понимать и оценивать реальную ситуацию.

Этот процесс должен происходить постепенно и обдуманно, основываясь на имеющихся возможностях. Любые изменения должны быть подготовлены. Исходя из того, какие есть ресурсы, появляется понимание, какую задачу нужно решать.

Пример. Закрытие регистратур в медицинских организациях стало возможным благодаря двум условиям: наличие единой медицинской информационной системы и единого круглосуточного кол-центра с возможностью его масштабирования в пиковые периоды.

Оренбургская область

1. Межведомственное взаимодействие.

Опыт паводка подчеркнул важность межведомственного взаимодействия. Эффективное сотрудничество между специалистами различных министерств и ведомств, налаженное в кризисной ситуации, должно стать нормой повседневной работы для создания более слаженной системы управления.

2. Внедрение лучших практик ЧС в повседневную работу.

Во время ЧС ключевым фактором ускорения процессов было прямое вмешательство губернатора, который мог оперативно решать возникающие проблемы. Это демонстрирует, что в российской системе управления роль первого лица остаётся критически важной для преодоления бюрократических препятствий.

Необходимо разработать механизмы, позволяющие сохранить скорость принятия решений, достигнутую в условиях ЧС, в повседневной практике, не полагаясь при этом исключительно на вмешательство высшего руководства.

3. Двухнаправленный подход к клиентоцентричности.

С одной стороны, это человеческое и неравнодушное отношение госслужащих к проблемам людей, выразившееся в прямой помощи на местах при разборе

завалов, восстановлении домов и готовности работать круглосуточно и без ВЫХОДНЫХ.

С другой — это профессиональный подход, ориентированный на реальной потребности пострадавших, проектирование сервисов от жизненных ситуаций, а не от нормативно-правовых актов.

4. Своевременная корректировка нормативной базы.

Для реального продвижения к клиентоориентированной модели госуправления необходимо продолжить работу над совершенствованием нормативно-правовой базы, чтобы она **способствовала, а не препятствовала** эффективной работе. Это может включать отмену устаревших форм отчётности, упрощение существующих процедур и внесение изменений в федеральные нормативные акты.

5. Клиентоцентричные инициативы сконцентрированы на одном лице.

Игнат Евгеньевич Петухов², выпускник программы «Стратегия клиентоцентричности», отвечал в регионе за все инициативы, связанные с клиентоцентричным подходом. В связи с тем, что эти инициативы не распределены между разными вице-губернаторами, он обладает целостным пониманием их специфики, различий и целей. Кроме того, И. Е. Петухов курировал экономический блок. Такое сочетание полномочий и компетенций сыграло ключевую роль в создании эффективной системы реагирования на кризисную ситуацию.

Республика Саха (Якутия)

1. Наличие координирующей структуры.

В связи с надведомственным характером федерального проекта координатором по реализации его мероприятий в регионе определён Департамент внедрения изменений Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия). В Департаменте работает профессиональная команда, которая обеспечивает реализацию инициатив по проектному управлению, процессному управлению и клиентоцентричной трансформации. Департамент отвечает за повышение эффективности государственного управления, проведение изменений культуры и подходов к государственному управлению, включая внедрение клиентоцентричной идеологии управления и управления на основе данных.

2. Используйте накопленный потенциал по процессному управлению и сервис-дизайну.

² До апреля 2025 года работал в должности вице-губернатора – заместителя председателя Правительства Оренбургской области по экономической и инвестиционной политике – министра экономического развития, инвестиций, туризма и внешних связей Оренбургской области.

Ещё до начала реализации федерального проекта «Государство для людей» регион накопил богатый опыт работы по реинжинирингу процессов (проект «Росатома» «Эффективный регион») и работе с жизненными ситуациями (Национальная социальная инициатива Агентства социальных инициатив). Полученные знания, опыт и сформированные компетенции у многих госслужащих позволили войти в федеральный проект в высокой степени готовности, определить приоритеты работы.

3. Формирование кадрового потенциала собственными силами.

За счёт использования внутреннего ресурса и каскадной модели обучения региону удалось самостоятельно обучить достаточно большое количество собственных специалистов и существенно повысить уровень их компетенций, например, в проектном и процессном управлении, применении методологии сервис-дизайна при разработке и совершенствовании государственных услуг и сервисов. Благодаря обучению по сервис-дизайну была сформирована стартовая команда внутренних тренеров, которые проводят дальнейшее обучение других специалистов.

Такой подход позволяет дополнить обучение на федеральном уровне, которое в рамках проекта «Государство для людей» организует ВШГУ РАНХиГС, и сформировать более широкую команду внедрения клиентоцентричности в регионе.

Ямало-Ненецкий автономный округ

1. Цели могут не достигаться или меняться.

Иногда в процессе поиска решения цель меняется, как это было на примере льготного проезда многодетных семей. Изначально регион ставил задачу о совершенствовании мер поддержки для осуществления перелётов для всех жителей Ямала. В итоге целевая группа изменилась — многодетные семьи.

2. Умелое межведомственное и партнёрское взаимодействие.

Партнёры региона: авиакомпания «Ямал», Федеральное казначейство, торговые сети (ОЗОН, «Пятёрочка»), мед. учреждение (роддом) и социальные службы при выдаче сертификата.

Белгородская область

1. Решающее значение имеет формирование кадрового потенциала — распределённой команды специалистов.

Важнейшая управленческая задача — создать устойчивый кадровый резерв для продолжения работы в направлении клиентоцентричной трансформации. Необходимо сформировать компетентные муниципальные и ведомственные команды, владеющие инструментами клиентоцентричных технологий и умеющие их применять.

Например, в области более 600 сотрудников муниципалитетов были обучены технологиям клиентоцентричного подхода; в муниципалитетах появилось 35 сервис-дизайнеров.

2. Обучение должно обеспечивать применение знаний на практике.

Реализация проекта «Дизайн-реактор» обеспечила практическое применение знаний: каждый инструмент был апробирован командами для решения реальной жизненной ситуации с последующей методической корректировкой для соответствия установленным требованиям.

3. Эффективная организация процесса КЦ-трансформации на муниципальном уровне.

Создана эффективная инфраструктура и апробирована организация процесса, в рамках которой за каждой муниципальной командой были закреплены наставники. Еженедельные спринты обеспечили структурированный и поддерживающий подход к работе, включающий методическую поддержку и управление рисками.

4. Нужна взаимоувязка различных проектных инициатив.

Реализация четырёх проектных инициатив (проектное управление, бережливое управление, национальная социальная инициатива, клиентоцентричность) требует координации на уровне управления и на уровне использования различных инструментов и методик.

В регионе реализуется синергетический подход, позволивший:

- сформировать перечень инструментов, которые могут использоваться на практике;
- обучить работе с данными инструментами 450 специалистов;
- оптимизировать и стандартизировать 170 процессов;
- сформировать образы целевого состояния по 6 региональным жизненным ситуациям.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОПОРА НА ДАННЫЕ

ФНС России

Для устранения рутинных операций полезно использовать программных роботов и технологии ИИ.

1. Программные роботы (ПР).

ПР решают рутинные бизнес-задачи и имитируют часть действий пользователя (работа с таблицами в Excel, проверка информации на корректность, формирование отчётов и т. п.)

Пример. ПР имитирует действия сотрудника по созданию однотипных документов по шаблонам (типовые письма, акты, решения и т. д.) на основе данных из Excel.

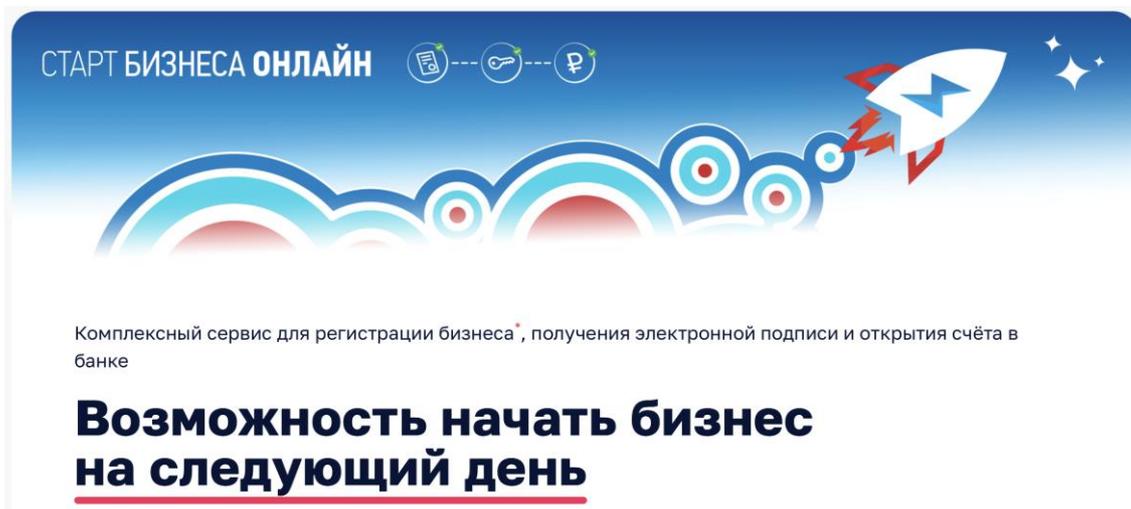
Результаты — снижение нагрузки, уменьшение ошибок в процессах, повышение их скорости и качества, фокус сотрудников на более сложные задачи.

2. Сервис «Старт бизнеса» на основе ИИ.

В 2024 году запущен новый сервис онлайн-регистрации «Старт бизнеса», который позволяет в том числе с помощью единой биометрической системы автоматически подписать все документы и получить облачную подпись для регистрации ИП или ЮЛ.

В создании сервиса применялось машинное обучение с учителем. В этом методе наборы данных предоставляются человеку и искусственному интеллекту. Инспектор изучает данные, выносит на их основе решение, а искусственный интеллект учится на решениях, ищет взаимосвязи и таким образом обучается.

«Учиться на ошибках» помогает искусственному интеллекту эксперт, который определяет, правильное или нет решение принимает искусственный интеллект.



СТАРТ БИЗНЕСА ОНЛАЙН

Комплексный сервис для регистрации бизнеса*, получения электронной подписи и открытия счёта в банке

Возможность начать бизнес на следующий день

3. Прежде чем делать масштабную автоматизацию, сделайте прототип на своих ресурсах.

Обосновать автоматизацию макрозадачи намного проще с прототипом на микрозадаче

Оренбургская область

Управление на основе данных и цифровизации

Ключевым достижением стало внедрение управления на основе данных. Команда развила компетенции в области создания дашбордов, продемонстрировав способность оперативно разрабатывать и внедрять инструменты для принятия управленческих решений.

Для эффективного управления ЧС были разработаны интерактивные информационные панели — дашборды, которые в режиме реального времени отображали актуальные данные о ситуации, информацию о выплатах, поддержке бизнеса и динамике восстановительных работ.

На время ЧС дашборды стали эффективными рабочими инструментами, заменив собой многочисленные справки и таблицы и позволив не тратить время на составление отчётов.

Источники данных для дашбордов

Важно отметить, что на начальном этапе наличие готового дашборда важнее автоматической подгрузки данных. Специалистам удобнее вначале вносить данные вручную, а затем, в течение года-двух, выстраивать процессы автоматизации.

Эффективность дашбордов напрямую зависит от вовлечённости функциональных заказчиков. Если высшее руководство, включая губернатора, не использует их, ресурсы тратятся впустую.

Дашборды можно сравнить с «градусником», позволяющим опираться на объективные данные, а не на эмоции, ощущения или длинные отчёты.

Примеры принятия управленческих решений на основе данных дашбордов:

- губернатор в режиме реального времени отслеживает динамику выдачи займов из Фонда развития промышленности и принимает решение о дополнительном финансировании,
- при увеличении времени ожидания в кол-центре оперативно принимается решение об увеличении количества операторов.

Помимо этого, есть возможность программирования работа до уровня осуществления беседы без участия человека.

Ямало-Ненецкий автономный округ

Фундамент изменений — цифровые технологии

Без них добиться нужных результатов невозможно. Электронные сертификаты, субсидирование авиаперевозок удобны для жителей, но требуют проведения большого и сложного подготовительного этапа. Необходим серьёзный и сложный процесс подготовки информационных систем: их доработка; создание баз данных, у которых есть все необходимые сведения и которые могут осуществлять требуемые проверки. Важно также взаимодействовать с другими информационными системами на региональном и федеральном уровнях.

Сахалинская область

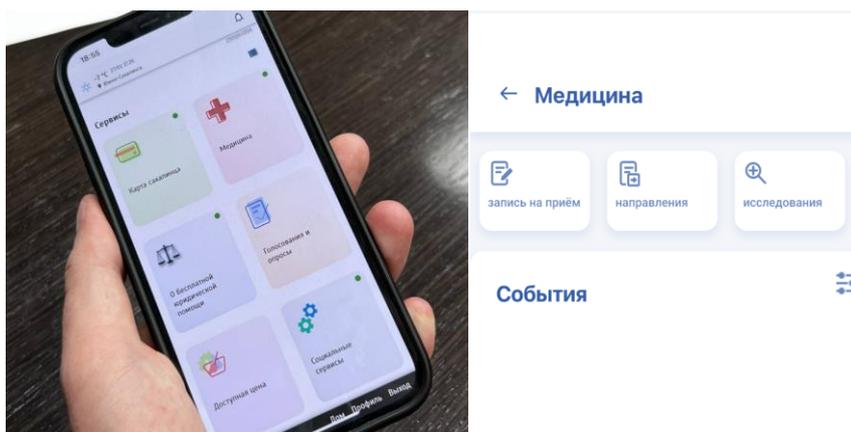
Цифровые решения повысили управляемость и прозрачность здравоохранения

Применяются цифровые инструменты:

- единое цифровое расписание приёмов;
- приложение «Остров.65»;
- голосовой робот — сбор обратной связи;
- приложение для «Проводников здоровья»
- система «Лист ожидания».

Единое цифровое пространство позволяет:

- контролировать нагрузку врачей;
- контролировать соответствие расписаний стандартам;
- управлять доступностью записи на приём;
- определять востребованность услуг;
- автоматически контролировать выполнение функций по должности.



Источники

Приведены названия материалов, подготовленных Центром внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС и размещённых в [Базе знаний «Внедрение клиентоцентричности»](#).

1. Внедрение инструментов повышения клиентоцентричности в службе занятости: от теории к практике ([ССЫЛКА](#)).
2. Внедрение принципов клиентоцентричности в ФНС России ([ССЫЛКА](#)).
3. Доступность медицины. Опыт Сахалинской области ([ССЫЛКА](#)).
4. Инструменты исследования и реинжиниринга. Опыт ФНС России ([ВЕБИНАР](#)).
5. Кадровое обеспечение клиентоцентричной трансформации на уровне региона: нематериальная мотивация государственных служащих в Амурской области ([ССЫЛКА](#)).
6. Клиентоцентричная трансформация на муниципальном уровне: практика Белгородской области ([ССЫЛКА](#)).
7. Координация инициатив, затрагивающих вопросы клиентоцентричности на уровне регионов ([ССЫЛКА](#)).
8. Применение клиентоцентричного подхода при взаимодействии с внутренним клиентом в Федеральной антимонопольной службе России ([ССЫЛКА](#)).
9. Проект сопровождения пациентов в Тульской области «Медицинский помощник» ([ССЫЛКА](#)).
10. Реализация клиентоцентричных сервисов для людей. Опыт Ямала ([ССЫЛКА](#)).
11. Синергетический подход по внедрению инструментов проектного и бережливого управления, сервис-дизайна и клиентоцентричности в государственном управлении Белгородской области ([ССЫЛКА](#)).
12. Управление кризисной ситуацией на основе данных на примере паводка в Оренбургской области ([ССЫЛКА](#)).
13. Эволюция госуправления. Клиентоцентричность как осознанный этап ([ССЫЛКА](#)).
14. Эволюция подхода в работе с данными в госуправлении ([ВЕБИНАР](#)).