

Клиентоцентричность и клиентократия: эволюция подходов в государственном управлении

Разгуляев Валерий Юрьевич

Управляющий экспертизой

ORCID: 0009-0007-8634-2659, e-mail: vrazgulyaev@beyond-taylor.com

Головин Андрей Аркадьевич

Канд. экон. наук, ведущий специалист-исследователь Центра научной экспертизы

ORCID: 0000-0003-3976-6540, e-mail: agolovin@beyond-taylor.com

Шамаева Екатерина Федоровна

Канд. техн. наук, лидер научного изучения клиентократии

ORCID: 0000-0002-1070-8550, e-mail: eshamaeva@beyond-taylor.com

Общество с ограниченной ответственностью «Бейонд Тэйлор», г. Москва, Россия

Аннотация

Трансформирование подходов к государственному управлению имеет нарастающую тенденцию использования успешного предпринимательского опыта, доказанного многолетней практикой на рынке. Исследование ставит целью осуществление сравнительного анализа двух современных концепций государственного управления через удовлетворение потребностей клиентов – клиентоцентричности и клиентократии. Описана хронология появления клиентоцентричного подхода в системе стратегического планирования Российской Федерации (далее – РФ, Россия). Клиентоцентричность выступает механизмом внедрения идеи сервисного государства. Впервые введены этапы перехода к концепции клиентоцентричности в государственном управлении России. Описаны ценности, принципы, направления и миссия РФ как клиентоцентричного государства. Выделены категории граждан, на которые распространяются стандарты клиентоцентричности. Дана оценка результатов внедрения клиентоцентричного подхода в оказании федеральных и региональных услуг в 2023 г. На примере опыта успешных российских компаний «ВкусВилл», «Агама», «ХимРар» описан методологический подход клиентократии как новой концепции управления коммерческими и государственными организациями. Рассмотрены принципы, элементы, этапы и инструменты клиентократии, применимые для использования в системе государственного управления. Показан прецедент создания Российской системой качества и группой инновационных компаний государственно-частного партнерства в виде компании «Бейонд Тэйлор» по разработке и внедрению более эффективных стандартов управления. Представлены отличия клиентократии от классического бюрократического подхода к управлению. В работе сделаны выводы о непротиворечивости двух концепций. При этом клиентократия эволюционно вбирает в себя лучшие подходы клиентоориентированности, клиенто- и человекоцентричности и интегрирует их в отдельную методологию с учетом российской практики.

Ключевые слова

Клиентоцентричность, клиентократия, государственное управление, концепции управления, бюрократия, клиентоцентричное государство, клиент, удовлетворение потребностей, ценности клиентоцентричного государства, субъектность, качество жизни

Для цитирования: Разгуляев В.Ю., Головин А.А., Шамаева Е.Ф. Клиентоцентричность и клиентократия: эволюция подходов в государственном управлении // Вестник университета. 2025. № 7. С. 17–31.

© Разгуляев В.Ю., Головин А.А., Шамаева Е.Ф., 2025.

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Client-centricity and clientocracy: evolution of approaches in public administration

Valery Yu. Razgulyaev

Head of Expertise

ORCID: 0009-0007-8634-2659, e-mail: vrazgulyaev@beyond-taylor.com

Andrei A. Golovin

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher at the Centre for Scientific Expertise

ORCID: 0000-0003-3976-6540, e-mail: agolovin@beyond-taylor.com

Ekaterina F. Shamaeva

Cand. Sci. (Engr.), Leader of Scientific Study of Clientocracy

ORCID: 0000-0002-1070-8550, e-mail: eshamaeva@beyond-taylor.com

Limited liability company “Beyond Taylor”, Moscow, Russia

Abstract

Transformation of approaches to public administration has an increasing tendency of using successful entrepreneurial experience proven by long-term practice in the market. The research is aimed to perform a comparative analysis of two modern concepts of government administration through meeting customers' needs – client-centricity and clientocracy. The article examines the history of formation of a client-centric approach in the strategic planning system of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF, Russia). Client-centricity serves as a mechanism for implementing the idea of a service state. For the first time, stages of transition to the concept of client-centricity in public administration of Russia are introduced. Values, principles, directions, and mission of the RF as a client-centric state are described. Categories of citizens to whom the standards of client-centricity apply are identified. The results of implementation of a customer-oriented approach in provision of federal and regional services in 2023 are assessed. Methodological approach of clientocracy as a new concept of management of commercial and state organisations is described using the example of experience of successful Russian companies “VkusVill”, “Agama”, and “ChemRar”. Principles, elements, stages, and tools of clientocracy applicable for use in the public administration system are considered. We show the precedent of creation of a public-private partnership by the Russian Quality System and a group of innovative companies in the form of “Beyond Taylor” company for development and implementation of more effective management standards. The differences between clientocracy and classical bureaucratic approach to management are presented. The paper draws conclusions about consistency of the two concepts. At the same time, clientocracy evolutionarily absorbs the best approaches of client-orientation, client- and human-centricity and integrates them into a separate methodology taking into account the Russian practice.

Keywords

Client-centricity, clientocracy, public administration, management concepts, bureaucracy, client-centric state, client, satisfaction of needs, values of client-centric state, subjectivity, quality of life

For citation: Razgulyaev V.Yu., Golovin A.A., Shamaeva E.F. (2025) Client-centricity and clientocracy: evolution of approaches in public administration. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 17–31.



ВВЕДЕНИЕ

Повестка разработки и внедрения эффективных концепций управления организациями с государственным участием приобрела значимость в условиях современной социально-экономической турбулентности. Классические подходы к управлению, выработанные Ф.У. Тейлором и Н. Винером еще в XIX–XX вв., требуют не столько адаптации, сколько создания новой теории управления. Такие мнения высказываются смелыми учеными на международных научных конференциях. Пока наука и практика управления планомерно идут по пути совершенствования существующих подходов к управлению организациями, подготавливая тем самым почву для новой теории.

Знаменательной вехой в данном движении выступает обращение внимания системы государственного управления к ценностно обусловленным потребностям граждан. Клиентоориентированный, а затем и клиентоцентричный подходы к удовлетворению потребностей человека прошли становление в бизнес-практике, а с 2022 г. укрепляют свои позиции в федеральном проекте «Государство для людей»¹, который появился в результате стратегической инициативы клиентоцентричности. Правительство Российской Федерации (далее – РФ, Россия) поставило цель – выстраивание клиентоцентричного государства, где каждая жизненная потребность гражданина-клиента будет удовлетворена через совокупность сервисов и услуг.

В данной статье осуществлен обзор ключевых концепций клиентоцентричности и клиентократии, направленных на повышение качества жизни населения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования – клиентоориентированные концепции управления. Предмет – организационно-управленческие подходы к удовлетворению потребностей клиентов в системе государственного управления.

В исследовании применены общенаучные методы теоретического, эмпирического и общелогического характера. В рамках предмета исследования подвергнуты изучению социально-экономические, нормативно-правовые условия. Разработка темы проходила с учетом научных принципов комплексности, детерминизма, дополненности и др. Указанные принципы и методы позволили осуществить сравнительный анализ клиентоцентричности и клиентократии как передовых концепций управления в условиях формирования клиентоцентричного государства.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В ДОКУМЕНТАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РФ

Деятельность органов публичной власти России по устойчивому социально-экономическому развитию строится посредством системы документов стратегического планирования. Система формирует иерархию уровней, участников, периодов, а также принципы целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования документов.

Политика органов публичной власти РФ реализуется через исполнение национальных целей развития, обновленных Указом Президента России в мае 2024 г.² На период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. определено 7 национальных целей. Они связаны с обеспечением демографического, здоровьесберегающего, патриотического, экономического, цифрового, безопасного, инфраструктурного, технологического и других направлений развития. Целевой задачей к 2030 г. ставится повышение уровня удовлетворенности граждан качеством работы государственных служащих, условиями и предоставляемыми услугами в разных сферах.

Стратегические приоритеты по достижению национальных целей развития с взаимоувязкой государственных программ и национальных проектов конкретизированы в одноименном едином плане Правительства России³.

Разработка концепции государственного управления по клиентоцентричности является результатом политики Правительства РФ по формированию более гибкой экономики услуг и повышению их качества.

¹ Федеральный проект «Государство для людей». Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/ (дата обращения: 10.03.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <https://base.garant.ru/408992634/> (дата обращения: 10.03.2025).

³ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402829258/> (дата обращения: 10.03.2025).

Можно отметить, что клиентоцентричность является одним из подходов к идее сервисного государства, где в центре внимания находится клиент (физическое или юридическое лицо), а не только услуга и удовлетворенность клиента от ее предоставления.

Историю перехода к концепции клиентоцентричности в государственном управлении условно можно разделить на три этапа:

- 1) создание предпосылок для внедрения (2021 г.);
- 2) создание нормативно-правового обеспечения (2022 г.);
- 3) переход к активному внедрению клиентоцентричного подхода (с 2023 г.).

На первом этапе в 2021 г. рабочими группами при Правительстве России были проанализированы востребованные идеи и утверждены 42 инициативы социально-экономического развития, призванные дополнить государственные программы и национальные проекты⁴. В направлении «Государство для граждан» появилась инициатива национальной клиентоцентричности. При этом клиентоцентричность отнесена к национальной цели цифровой трансформации управления. Предполагается, что ее формирование будет содействовать более внимательному отношению органов публичной власти к потребностям и интересам граждан. Оказание государственных услуг (далее – госуслуги) должно производиться комплексно с учетом конкретных жизненных ситуаций, а также необходимо уменьшать время и количество требуемых документов. Внедрение клиентоцентричного подхода должно содействовать формированию новой культуры простого и удобного взаимодействия государства, граждан.

Для апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении, проведен эксперимент. Участие в эксперименте приняли заинтересованные федеральные органы государственной власти (далее – ФОИВ), субъекты России и другие организации⁵.

На втором этапе в 2022 г. запущен соответствующий федеральный проект «Государство для граждан»⁶, включенный в государственную программу «Экономическое развитие и инновационная экономика».

Под клиентоцентричностью понимается концепция государственного управления, ориентированная на постоянное совершенствование процессов удовлетворения потребностей клиента на основе непрерывного изучения клиентского опыта. Клиентоцентричный подход заключается в изучении клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемого с привлечением клиента⁷.

Принятая Декларация ценностей клиентоцентричности (далее – Декларация) «провозглашает переход к клиентоцентричной модели государственного управления и организации государственных функций и услуг, основанной на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства за счет анализа актуальных потребностей и клиентского опыта человека»⁸. Внедрение клиентоцентричной модели должно способствовать решению целого ряда задач, в частности удобства взаимодействия органов публичной власти и гражданина.

В Декларации формулируется миссия России как клиентоцентричного государства: «обеспечивать достойную жизнь людей, а также спокойствие и уверенность в любой жизненной ситуации, помогая каждому человеку решать свои задачи и оказывая незримую поддержку, когда она требуется»⁹.

Клиентоцентричное государство фокусируется на человеке, опираясь на эмпатию (чуткость и внимательность), профессионализм и честность (рис. 1).

⁴ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 г.». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402792803/> (дата обращения: 10.03.2025).

⁵ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.12.2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/> (дата обращения: 10.03.2025).

⁶ Федеральный проект «Государство для людей». Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/ (дата обращения: 10.03.2025).

⁷ Государство для людей. Официальный сайт. Режим доступа: <https://государстводлялюдей.рф/> (дата обращения: 10.03.2025).

⁸ Декларация ценностей клиентоцентричного государства – текстовая версия. Режим доступа: https://mfnsnso.nso.ru/sites/mfnsnso.nso.ru/wodby_files/files/page_6176/deklaraciya_klientocentrichnosti.pdf?ysclid=mdyl8mow5a532383089 (дата обращения: 10.03.2025).

⁹ Там же.



Составлено авторами по материалам источника¹⁰

Рис. 1. Подход к деловой культуре клиентоцентричного государства

Основные метрики внедрения ценностей клиентоцентричности описываются вокруг роста уровня удовлетворения качеством госуслуг, в результате которого РФ должна войти в десятку стран-лидеров; созданию достаточного набора жизненно важных услуг; наличия постоянной обратной связи от клиентов-граждан и возможности совершенствования услуг на основе обратной связи.

Стандарты клиентоцентричности разработаны по трем направлениям: «Государство для людей», «Государство для бизнеса» и «Стандарт для внутреннего клиента». Таким образом, выделено три категории клиентов для государства: граждане как физические лица, бизнес как юридические лица (в том числе индивидуальные предприниматели и самозанятые), внутренний клиент как работник органов публичной власти или уполномоченных на оказание госуслуг организаций. Для каждой из трех категорий сформулированы принципы (табл. 1). Ценности и принципы взаимосвязаны, применяются в совокупности, дополняя друг друга и образуя единую систему.

Таблица 1

Ценности и принципы клиентоцентричного государства

Стандарт		
«Государство для людей»	«Государство для бизнеса»	«Стандарт для внутреннего клиента»
Ценность равного доступа		
Учет особенностей каждого клиента. Построение услуг и сервисов вокруг потребностей клиента	Клиент в центре деятельности. Доступность	Учитывать особенности каждого клиента и устранять административные и иные барьеры. Адаптировать услуги и функции под потребности человека
Ценность эффективности и удобства		

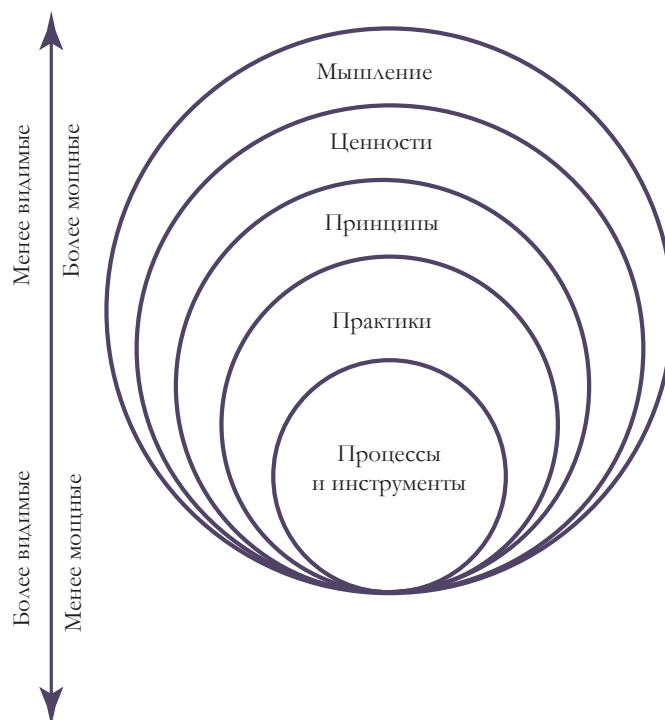
¹⁰ Декларация ценностей клиентоцентричного государства – текстовая версия. Режим доступа: https://mfnsnso.nso.ru/sites/mfnsnso.nso.ru/wodby_files/files/page_6176/deklaraciya_klientocentrichnosti.pdf?ysclid=mdyl8mow5a532383089 (дата обращения: 10.03.2025).

Стандарт		
«Государство для людей»	«Государство для бизнеса»	«Стандарт для внутреннего клиента»
Решение задач клиента вместо исполнения формальных функций. Использование наиболее простых и удобных методов решения задачи. Обеспечение экономической эффективности процедур и правил	Удобство и скорость. Сервисная культура. Результативность	Решать задачи клиента, а не исполнять обязанности формально. Находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи. Обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил
Ценность единства и целостности		
Принятие решений на основе достоверных данных. Последовательность в принятии решений и осуществлении действий	Принятие решений на основе достоверных данных. Последовательность в принятии решений и осуществлении действий	Действовать на опережение, повышая качество услуг и сервисов, оперативно устраняя выявляемые недостатки. Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать
Ценность постоянного повышения качества и проактивности		
Опережающие действия, повышение качества, устранение ошибок. Внедрение инноваций. Проактивность	Открытость и вовлеченность. Внедрение инноваций. Проактивность	Выступать единой командой для решения задач клиента. Устранять межведомственные дублирования и противоречия
Ценность объективности и беспристрастности		
Предоставление актуальной информации, мотивирование принимаемых решений. Поощрение обратной связи, признание имеющихся проблем	Разумность регулирования. Недопустимость возложения избыточных издержек. Справедливость	Принимать решения, опираясь на достоверные данные. Соблюдать последовательность в принятии решений и действиях
Ценность открытости и прозрачности		
Открытость. Прозрачность	Достоверность. Постоянное совершенствование	Приветствовать обратную связь, признавать проблемы, если они есть. Представлять актуальную информацию, объяснять принимаемые решения
Ценность взаимного доверия и безопасности		
Выполнение обещаний. Гарантия безопасности взаимодействия с государством и конфиденциальности данных. Ответственность	Безопасность и конфиденциальность. Ответственность. Минимизация контроля (надзора)	Исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах. Гарантировать безопасность взаимодействия с органами и организациями и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных). Минимизировать необходимость контроля и проверок с учетом анализа рисков. Гарантировать защищенность гражданских служащих

Составлено авторами по материалам источника¹¹

А.В. Ожаровский описывает методологию клиентоцентричного подхода через следующую модель слоев клиентоцентричности: мышление – ценности – принципы – практики – процессы и инструменты (рис. 2).

¹¹ Декларация ценностей клиентоцентричного государства – текстовая версия. Режим доступа: https://mfnsnso.ru/sites/mfnsnso.ru/wodby_files/files/page_6176/deklaraciya_klientocentrichnosti.pdf?ysclid=mdyl8mow5a532383089 (дата обращения: 10.03.2025).



Составлено авторами по материалам источника¹²

Рис. 2. Модель слоев клиентоцентричности

Министерство экономического развития России в 2023 г. создало межведомственную рабочую группу, которая обеспечивает выработку, согласование и утверждение решений по следующим вопросам:

- внедрение принципов и стандартов клиентоцентричности в деятельность федеральных органов исполнительной власти и исполнительных органов субъектов РФ;
- формирование перечня приоритетных жизненных ситуаций и обеспечение соответствия принципам и стандартам клиентоцентричности входящих государственных функций и услуг (сервисов);
- актуализация методики проведения оценки уровня соответствия данным принципам и стандартам¹³.

Разработана методика оценки достижения результатов по применению стандартов клиентоцентричности в государственных услугах и сервисах, использования нормативно-правовых актов¹⁴. Она направлена на установление уровня зрелости при внедрении принципов и стандартов клиентоцентричности в регионах, оцениваемой, в частности, с помощью листов самопроверки. Получаемый индекс внедрения клиентоцентричности включает следующие уровни: 0 звезда – ее отсутствие (значение индекса – 0); 1 – начальный уровень (от 0,01 до 0,19); 2 – удовлетворительный (от 0,20 до 0,39); 3 – продвинутый (от 0,40 до 0,59); 4 – высокий (от 0,60 до 0,79); 5 – высший (от 0,80 до 1,00).

На третьем этапе в 2023 г. проведена оценка наиболее востребованных федеральных (429) и региональных (около 13,5 тыс.) услуг. Как показало исследование, около 67 % федеральных и 26 % региональных услуг соответствуют стандартам клиентоцентричности. Остальные было решено оптимизировать. В результате работы за 2023 г. упростили процедуры получения 50 федеральных услуг.

Это привело к сокращению срока оказания госуслуги в среднем в два раза (с четырех до двух дней), уменьшению количества требуемых документов в 1,5 раза (с трех до двух в среднем), сокращению количества очных визитов в 1,5 раза (с трех до двух в среднем)¹⁵. На 2024 г. запланирована оптимизация

¹² Ожаровский А.В. Ценности клиентоцентричности и человекоцентричности. Режим доступа: https://ugrateam.admhmao.ru/forum/2024/materials/Ожаровский_А.В_Ценности_кlientoцентричности_человекоцентричности.pdf (дата обращения: 11.03.2025).

¹³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.02.2023 г. № 332-р «Об образовании межведомственной рабочей группы по внедрению клиентоцентричности в государственное управление». Режим доступа: <https://base.garant.ru/406387553/> (дата обращения: 11.03.2025).

¹⁴ Методика оценки достижения результатов «Обеспечено внедрение и применение принципов и стандартов клиентоцентричности на региональном уровне». Режим доступа: <https://irkobl.ru/sites/digital/working/klientocentrchnost/doc/Методика%20оценки%20зрелости%20кlientoцентричности%20для%20СУБЪЕКТОВ%20РФ.pdf?ysclid=mdyduem3r4971242241> (дата обращения: 11.03.2025).

¹⁵ ТАСС. Все федеральные услуги будут соответствовать стандартам клиентоцентричности в 2024 году. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/20040357> (дата обращения: 12.03.2025).

еще 79 госуслуг, и так каждый год. К 2030 г. 100 % очных обращений граждан за федеральными услугами будут переведены в многофункциональные центры.

Оценка специалистами ежегодной экономии от оцифровки архивов и прекращения со временем хранения бумажных документов для крупного банка составляет более 2,5 млрд руб., для среднего федерального органа государственной власти или государственного архива на территории субъекта России – от 500 млн до 1 млрд руб. в год¹⁶.

В 2023 г. проведено рейтингование ФОИВ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности¹⁷. В рейтинг вошло 62 ФОИВ (табл. 2).

Таблица 2

**Рейтинг ФОИВ по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности
в 2023 г.**

ФОИВ	Индекс внедрения клиентоцентричности, %	Уровень зрелости	Количество звезд
Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии	74,6	Высокий	4
ФНС	73,5	Высокий	4
Росаккредитация	72,0	Высокий	4
Росфинмониторинг	71,0	Высокий	4
Федеральная служба судебных приставов	69,2	Продвинутый	3
Федеральная таможенная служба	66,3	Продвинутый	3
Министерство финансов	65,9	Продвинутый	3
Росздравнадзор	63,9	Продвинутый	3
Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения	62,9	Продвинутый	3
Федеральная служба по контролю за алкогольным и табачным рынками	62,8	Продвинутый	3

Примечание: ФНС – Федеральная налоговая служба; Росаккредитация – Федеральная служба по аккредитации; Росфинмониторинг – Федеральная служба по финансовому мониторингу

Составлено авторами по материалам источника¹⁴

Высокий уровень зрелости (4 звезды) показали Росресстр с индексом внедрения клиентоцентричности 74,6 %, ФНС России (73,5 %), Росаккредитация (72 %), Росфинмониторинг (71 %). Наименьшие значения индекса в 2023 г. присутствовали у Министерства внутренних дел РФ (1 звезда, начальный уровень, 18,2 %), Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (2 звезды, удовлетворительный уровень, 30,6 %), Министерства иностранных дел России (2 звезды, удовлетворительный уровень, 30,9 %) и др.

В 2024 г. в рамках федерального проекта «Государство для граждан» запланирован ряд значимых результатов: обучение принципам клиентоцентричности органов исполнительной власти, подключение органов власти к реестру жизненных ситуаций, оценка новых госуслуг в специально созданных для этого лабораториях пользовательского тестирования. Среди них особо отметим, что все федеральные и региональные органы исполнительной власти должны внедрить принципы и стандарты клиентоцентричности по трем обозначенным направлениям.

МЕТОДОЛОГИЯ КЛИЕНТОКРАТИИ: ОТ ПРАКТИКИ БИЗНЕСА ДО ВНЕДРЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР

В 2023 г. в рамках Петербургского международного экономического форума объявили о создании совместного предприятия «Бейонд Тэйлор» между Российской системой качества (далее – Роскачество)

¹⁶ Алексей Херсонцев: госуслуги должны быть клиентоориентированными. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/aleksey_hersoncev_gosuslugi_dolzny_byt_klientoorientirovannymi.html (дата обращения: 12.03.2025).

¹⁷ Рейтинг федеральных органов исполнительной власти по уровню внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности. 2023 год. Режим доступа: <https://государстводлялюдей.рф/upload/Рейтинг%20ФОИВ%202023%20год.pdf> (дата обращения: 12.03.2025).

и группой инновационных компаний (акционерное общество «ГилТех», инновационное товарищество «ГилТех капитал»). Учредителем Роскачества является РФ в лице Министерства промышленности и торговли совместно с Торгово-промышленной палатой России, «Опорой России» и другими национальными союзами производителей и потребителей. Одними из задач Роскачества являются оценка качества процессов и наиболее эффективных практик управления, внедрение более совершенных систем менеджмента качества. За группой инновационных компаний стоят «ВкусВилл», группа компаний «Агама», некоммерческое партнерство «Центр высоких технологий „ХимРар“» и др. Бейонд Тэйлор (Beyond Taylor) призвана внедрить новый подход к управлению в российских государственных организациях, получивший название «клиентократия». Таким образом, создан прецедент государственно-частного сотрудничества в целях разработки более эффективных стандартов управления.

Под клиентократией понимается концепция управления организацией, выстроенная на удовлетворении потребности клиентов. Ее основной фокус внимания направлен на создание ценности для потребителя, которая достигается путем введения системы обещаний от сотрудников клиентам.

Клиентократия Beyond Taylor включает в себя в качестве обязательных следующие элементы: систему обещаний с наделением исполнителей всеми необходимыми полномочиями для выполнения обещаний; систему вознаграждения, направленную на обеспечение все большей ценности для клиента; выделение ключевой ценности; управление единой концепцией, которое создает ключевую ценность для клиента, осуществляет внутреннюю и внешнюю коммуникацию, а также отвечает за доступность по цене.

В отличие от клиентоцентричного подхода в государственном секторе (далее – госсектор), который устанавливает единый перечень ценностей для всех государственных организаций (табл. 1), клиентократия определяет уникальные ценности для каждого клиента в рамках своей методологии. Структура управления по Beyond Taylor включает набор обязательных принципов, которые должны учитываться при любой работе и принятии решений в организации: опциональность, избыточность, экспериментирование, доверие, самостоятельность, человечность (табл. 3).

Таблица 3

Принципы клиентократии, отличающие ее от классического подхода к управлению

Уровень применения	Принцип	Описание
Организация	Опциональность	В любой ситуации оставлять возможность для выбора и запуска альтернативных направлений вместо использования одного варианта
	Избыточность	Использование резервов на запуск новых проектов и быстрого переключения на новые направления вместо тотальной эффективности и нормирования
	Экспериментирование	Проведение большого количества экспериментов всей компанией вместо планирования долгосрочных проектов
Люди	Доверие	Позволение принимать решения каждому сотруднику, наделяя его необходимыми полномочиями и ответственностью за результаты их применения вместо предварительного контроля и согласований
	Самостоятельность	Предоставление инструментов самоуправления и поощрения командной мотивации вместо иерархии и наращивания административного персонала
	Человечность	Люди воспринимаются целиком со всеми своими человеческими качествами и потребностями, а не только как функции

Составлено авторами по материалам источника [1]

В отношении последнего принципа человечности следует отметить новый зарождающийся мейнстрим для внедрения в государственное управление: всех работников не пытаются сделать одинаковыми, понимая их разность, при этом формируя творческую синергию вместо принуждения и работы на износ. Клиентократия выступает следующим этапом на пути к клиенту, вмещающим в себя подход клиентоориентированности, клиенто- и человекоцентричности.

Для внедрения клиентократии Beyond Taylor определяет 9 последовательных этапов: выявление клиента; определение ценности предложения клиенту; построение стратегической канвы как инструмента формирования уникального ценностного предложения для него; формулирование внешних обещаний клиенту и метрик их выполнения; формулирование внутренних обещаний подразделений организации, обеспечивающих достижение ценности клиента; формирование эффективной команды и правил общения; определение показателей экономики команды и системы мотивации; прилаживание как способ экспериментирования и улучшения процессов на основе обратной связи [2]. Для каждого этапа Beyond Taylor разработаны полезные инструменты и механизмы, которые после внедрения позволяют повысить эффективность управления организацией. К подобным инструментам можно отнести инновационные организационные технологии, зарекомендовавшие себя в рыночной практике:

- custdev (англ. customer development – инструмент выявления потребности и болей клиента);
- стратегическая канва (инструмент отображения и проектирования положения организации по ценностям для клиента, основанный на анализе способов удовлетворения его потребностей);
- система обещаний (инструмент формирования иерархии результатов по созданию ценностей для клиента);
- инструменты построения оптимальной организационной структуры, включающей гибкие подразделения автономных команд и совета управляющих как главной автономной команды, обладающей всей полнотой ответственности и полномочиями за происходящее в организации. взаимосвязи разных типов обещаний как результатов создания ценности для внешнего клиента;
- система мотивации, вознаграждения и экономики организации, выстраиваемая от создания ценности для клиента;
- прилаживание (инструмент постоянного улучшения через анализ обратной связи, ошибок, результатов работы и экспериментов) и др.

На данный момент элементы клиентократии активно внедряются в частном и государственном секторах, крупном и среднем бизнесе, университетах, государственных организациях.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Клиентоцентричность в отечественной научной литературе рассматривается в контексте формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления [3], трансформации профессиональной культуры и квалификации государственных служащих [4; 5], повышения результативности контрольно-надзорной деятельности государства [6] и качества государственных услуг и цифрового государственного управления [7–9], использования для повышения качества управления в отдельных отраслях экономики [10].

Последние результаты социологических исследований позволяют сформулировать основную проблематику клиентоцентричной трансформации на текущем этапе для органов публичной власти [11]. Основные проблемы сгруппированы в четыре сектора:

- для сектора ценностей и приоритетов существует неприятие термина «клиент», не используются четкие приоритеты при трансформации в сторону клиентоцентричности;
- для сектора управления федеральным проектом не сконструирована понятная система управления, выражена несогласованность федеральных мероприятий;
- для сектора практики реализации используется негибкая система управления федеральным проектом, что выражается, например, в недостаточной межведомственной координации и слабой методической обеспеченности;
- для сектора кадрового потенциала проявляется дефицит как необходимых кадров, так и их компетенций, невовлеченность руководства, некоторые обучающие программы удалены от практики.

При наличии позитивных намерений органы публичной власти России сталкиваются с вопросом: как внедрять клиентоцентричный подход в условиях действия бюрократического подхода к управлению? Данное противоречие приводит к торможению перехода к модели клиентоцентричного государства. Отсутствие оперативного реагирования на выявленные проблемы клиентоцентричной трансформации потенциально снижает уровень доверия граждан, бизнеса и работников государственных структур. Таким образом, внедрение модели клиентоцентричного государства сталкивается с проблемой когерентности создаваемых инструментов клиентоцентричности с классической системой управления в госсекторе. На сегодняшний день клиентоцентричность госсектора направлена на внешнего клиента-гражданина

и является сдерживающим фактором внутренних иерархических потоков. Без изменения внутренних управленческих процессов с возможностью появления более гибких, адаптивных, автономных механизмов работы подразделений в организациях госсектора заявленная цель перехода к клиентоцентричному государству не будет полностью достигнута. Для сглаживания возникших противоречий могут использоваться показавшие свою эффективность организационные технологии клиентократии. В своем ядре клиентоцентричность и клиентократия опираются на единую аксиому удовлетворения потребности клиента. При этом последняя имеет инструменты перестройки управления под потребности клиента, которые могут позволить клиентоцентричному государству реализовать поставленные цели.

Следует отметить, что вопросы управления удовлетворения потребностей клиентов и их ценностей в конечном итоге преследуют цель повышения качества жизни населения. Аспекту распределения бюджета социального времени потребителей и его влияния на качество жизни населения посвящены отдельные исследования [12].

В западных прикладных исследованиях особое внимание уделяется поиску методов и инструментов, повышающих эффективность управления организацией. Обращается внимание, что использование классических подходов к управлению затрудняет удовлетворение потребностей клиентов в полной мере. В связи с этим прорабатываются новые подходы с фокусировкой на понимание их потребностей, такие как концепция запутанной ориентации на клиента (англ. cluttered client orientation) [13] и др.

Библиометрический анализ научных публикаций Scopus за 1990–2020 гг. свидетельствует о существенном росте исследований в области клиентоориентированных организаций с точки зрения устойчивого развития [14]. В этих вопросах лидируют США, Индия и Китай. Наиболее проявленной выступает тематика отношения к продвижению клиента как цели организации и в то же время обеспечения экономической, экологической и кадровой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Отдельное направление исследований по клиентоцентричности связано с цифровым государством и сервисными услугами [15]. Востребованными направлениями в данных статьях являются изучение препятствий, мешающих внедрению цифрового правительства, ориентированного на граждан; прогнозы и оценки использования услуг цифрового правительства; методы вовлечения клиентов и оценки инициатив участия.

Большую практику внедрения имеют гибкие принципы бирюзового управления, формирующие в организации горизонтальную систему управления с эволюционной целью, самоуправлением и ответственным, целостным отношением к работнику [1]. В РФ внедрены и развиваются различные гибкие подходы к управлению: agile, холакратия, социократия 3.0, ТВОЯкратия, клиентократия. Данные подходы призваны, например, решить проблему бюрократии и низкой производительности труда.

Beyond Taylor дословно переводится как «после Тэйлора». Имеется в виду формирование нового этапа в развитии теории управления, принципы которой заложил Ф.У. Тейлор еще в XIX в. Основанием для постановки вопроса о создании новой теории управления становится пересмотр социальных отношений, ролей, прав и обязанностей. В динамичных условиях усложнения социальных потребностей и отношений иерархический подход по модели «субъект – объект» (руководитель – подчиненный, компания – клиент) уступает место моделям «субъект – субъект», «субъект – полисубъектная среда» (табл. 4).

Таблица 4

Философско-методологический анализ эволюции парадигм управления

Характеристика	Парадигма управления		
	Кибернетика первого порядка	Кибернетика второго порядка	Кибернетика третьего порядка
Тип научной рациональности (философский уровень)	Классический	Неклассический	Постнеклассический
Базовые парадигмы и типы субъектов	Субъект – объект (утилитарный субъект)	Субъект – субъект (коммуникативный субъект)	Субъект – саморазвивающаяся полисубъектная среда (стратегический субъект)
Базовые научные подходы	Деятельностный (монодисциплинарный)	Субъектно-деятельностный (междисциплинарный)	Субъектно-ориентированный (трансдисциплинарный)

Характеристика	Парадигма управления		
	Кибернетика первого порядка	Кибернетика второго порядка	Кибернетика третьего порядка
Базовые виды управления	Классическое (иерархическое)	Рефлексивное (манипуляции и др.)	Управление через среды
Базовые механизмы и технологии	Обратные связи, иерархические структуры	Коммуникационные связи, сетевые структуры	Воздействия через среды, культуру, ценности, саморазвивающиеся среды
Базовые этические представления	Этика целей	Коммуникативная этика	Этика стратегических субъектов

Составлено авторами по материалам источника [16]

Проблема субъекта оказывается в центре внимания экономической науки XXI в. Анализ В.Е. Лепского содержания большинства Нобелевских премий XXI в. очерчивает тренд на усиление внимания к механизмам управления в контексте парадигмы управления «субъект – полисубъектная среда». Такие черты содержатся в результатах работ Нобелевских лауреатов по экономике Дж. Акерлофа, М. Спенса и Дж. Стиглица по анализу рынков с асимметричной информацией (2001 г.); Д. Канемана и В.Л. Смита по экономическому анализу человеческого поведения (2002 г.); Л.А. Гурвича, Э. Маскина и Р.Б. Майерсона по теории экономических механизмов (2007 г.); Э. Остром и О. Уильямсона по экономической организации и анализу вне рыночных экономических транзакций (2009 г.); П. Даймонда, Д. Мортенсена и К. Писсаридеса по исследованию рынков с моделями поиска (2010 г.) и др. [17]. Таким образом, научно подтверждаются пересмотр целевых функций организаций, усиление роли клиента в деятельности компании.

Основной вызов клиентократии видит в преодолении снижающейся эффективности классического бюрократического подхода к управлению, по которому работают большинство организаций на рынке и госсектор России. Бюрократия (дословно «власть канцелярии») есть иерархическая структура подчинения в компании, где высшее руководство планирует и спускает планы для выполнения сотрудникам. Тогда как клиентократия (дословно «власть клиента») обеспечивает гибкость структуры управления сотрудниками, наличие автономных команд и совета управляющих организацией, состоящих из лидеров команд. За этим следуют формирование обновленной системы мотивации и вознаграждения работников, ориентация на развитие команды организации. Более подробно отличие концепции клиентократии от бюрократии приведено в табл. 5.

Таблица 5

Отличие концепции клиентократии от бюрократии

Элементы	Бюрократия (концепция Taylor)	Клиентократия (концепция Beyond Taylor)
Цель	Максимизация операционной эффективности	Максимизация пользы для конечного потребителя
Задачи прибыли	Распределение дивидендов собственнику	Развитие организации и ее сотрудников
Фокус организации	Цели и функции организации находятся в центре всех процессов	Клиент, его ценности и потребности как центр всех процессов
Ценности	Ценности определяются руководителем (собственником)	Ценности, определяющиеся потребностями клиентов
Структура управления	Наличие руководителя и иерархии подчиненных	Наличие лидеров, совета управляющих из лидеров, автономных команд
Восприятие организации	Организация как бюрократический механизм	Организация как живой организм для раскрытия потенциала людей
Роль сотрудников	Работник как ресурс для исполнения регламентов, развитие которого ограничивается его должностными инструкциями	Работник как соучастник обеспечения пользы для потребителя, в развитии которого заинтересована организация

Элементы	Бюрократия (концепция Taylor)	Клиентократия (концепция Beyond Taylor)
Подход к взаимодействию внутри и вовне организации	Конкуренция	Сотрудничество
Приоритеты	Поддержание стабильности и сохранения системы (стабильные системы)	Постоянные изменения и обеспечение развития (развивающиеся системы)

Составлено авторами по материалам источника [1]

Клиентократия переворачивает рассмотрение клиента только как объекта, которому необходимо навязать товар/услугу/сервис, возможно, ему ненужный. Каждый клиент рассматривается с позиции ценностно-ориентированного человека, у которого есть свои потребности, боли (препятствия по их удовлетворению), ценности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осмысление современного этапа развития государственного управления показывает усиливающийся тренд перехода на клиентоцентричный подход. Возрастает субъектно-ориентированная роль клиента (гражданина, покупателя товаров/услуг/сервисов, бизнеса, сотрудника как внутреннего клиента) в принятии решений и учете своей стратегии развития государством, бизнесом.

Построение клиентоцентричного государства объявляется миссией деятельности органов публичной власти на период до 2030 г. Результатами внедрения клиентоцентричной модели государственного управления должны стать решение стандартного перечня жизненных ситуаций граждан, обеспечение достойной жизни людей, эффективное и комфортное взаимодействие человека и государства за счет анализа актуальных потребностей и клиентского опыта.

Бюрократия как классический подход к управлению функционирует по стандартной схеме «цели и функции бюрократической организации → товары, услуги, сервисы → человек и его потребности». Бюрократия функционирует сверху вниз, от начальника и собственника к подчиненному и клиенту. Клиентоцентричность и клиентократия переворачивают классический подход на схему «клиент и его ценности → товары, услуги, сервисы, удовлетворяющие потребности → структура управления от ценностей клиента». Клиентоориентированные концепции действуют снизу вверх, от ценности потребителя к управлению организацией.

Клиентоцентричность и клиентократия как концепции управления не противоречат друг другу и представляют лишь разные модели формирования клиентоцентричного государства. В их основании лежит цель – довольный человек с удовлетворенными потребностями и реализованными ценностями.

Если клиентоцентричность направлена на выстраивание качественных взаимоотношений с клиентами и удовлетворение их потребностей без серьезных изменений организационной структуры, то клиентократия идет от перестройки структуры управления в сторону внедрения гибких инструментов с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов через принесение ценности. В данном контексте клиентоцентричность продолжает функционировать в классическом бюрократическом подходе, сохраняя организационные проблемы повышения эффективности управления. Клиентократия же как следующий за клиентоцентричностью этап в базисе устремлена к организации гибкой структуры управления, повышающей эффективность достижения целей компании и удовлетворения ценностей клиента.

Клиентократия эволюционно вбирает в себя лучшие подходы (клиентоориентированность + клиентоцентричность + человекоцентричность) и интегрирует их в отдельную методологию с учетом российской практики. Клиентократия предоставляет системе государственного управления полезные и инновационные инструменты повышения эффективности деятельности. К таким инструментам относятся custdev, стратегическая канва, система обещаний, построение оптимальной организационной структуры, система вознаграждения и экономики организации, прилаживание и др.

На сегодняшний день государственные органы власти показывают приверженность к внедрению успешных практик бизнеса в систему государственного управления. Все чаще можно встретить трансформацию нормативно-правовых документов и принципов деятельности органов власти. Одним из ярких

примеров подобной трансформации выступает клиентоцентричный подход. Для повышения эффективности перестройки следует увеличить количество государственно-частных партнерств в целях обеспечения органами государственной власти доступности товаров, работ, услуг и улучшения их качества. Одним из передовых примеров государственно-частного партнерства являются деятельность компании «Бейонд Тэйлор» и ее методологии клиентократии.

Список литературы

1. Разгуляев В.Ю. Бирюзовое управление на практике. Опыт российских компаний. 2^е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер; 2022. 348 р.
2. Mikhaleva Y.Y., Razgulyaev V.Y. Beyond Taylor (clientocracy) management methodology as a tool to enhance corporate culture and improve business process efficiency through flexible approaches. In: Proceedings of the 6th international conference on quality engineering and management, Girona, June 13–14, 2024. Girona: University of Girona; 2024. Pp. 1130–1137.
3. Леонтьева А.С., Смирнова В.В. Клиентоцентричность как фактор формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления (отечественный и зарубежный опыт). Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2022;3:3–20.
4. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты. Среднерусский вестник общественных наук. 2022;3(17):42–70. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70>
5. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения. Вопросы государственного и муниципального управления. 2023;3:7–25. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>
6. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан. Вопросы государственного и муниципального управления. 2022;3:38–60. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60>
7. Болдина М.Ю. Клиентоориентированность и клиентоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг. Социология. 2023;5:168–174.
8. Воронов А.М. Клиентоцентричность в публичном управлении. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022;3:117–123. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.03.09>
9. Аяликов А.А. Развитие теоретико-методологических подходов государственного управления: от «железной клетки» бюрократии до цифрового управления и клиентоцентричности. Управленческое консультирование. 2023;11:149–160. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-149-160>
10. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Концепция клиентоцентричности в сфере высшего образования: российский и международный опыт реализации. Вопросы регулирования экономики. 2023;1(14):6–22. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2023.14.1.006-022>
11. Вальдман И.А., Горбовский Р.В., Паратунов М.В., Путинцева Е.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024;1:20–31. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>
12. Шамаева Е.Ф., Головин А.А., Попов Е.Б., Прокудин В.А. Исследование социального времени: современное состояние и практики воздействия. Уровень жизни населения регионов России. 2023;2(19):254–259. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_8_254_259
13. Zierock B., Jungblut A., Senn N. Chaotic customer centrality. In: HCI international 2023 posters: Proceedings of the 25th International Conference on Human-Computer Interaction, Copenhagen, July 23–28, 2023. Cham: Springer; 2023. Pp. 189–198.
14. Pardo-Jaramillo S., Muñoz-Villamizar A., Osuna I., Roncancio R. Mapping research on customer centrality and sustainable organizations. Sustainability. 2020;19(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12197908>
15. Sundberg L., Holmström J. Citizen-centricity in digital government research: a literature review and integrative framework. Information Polity. 2024;1(29):55–72. <https://doi.org/10.3233/IP-220047>
16. Лепский В.Е. Вызовы будущего и кибернетика третьего порядка. В кн.: Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: материалы 2-й Международной конференции, Москва, 7–8 февраля 2019 г. М.: Институт прикладной математики имени М.В. Келдыша Российской академии наук; 2019. С. 64–70. <https://doi.org/doi:10.20948/future-2019-6>
17. Лепский В.Е. Методологический и философский анализ развития проблематики управления. М.: Когито-Центр; 2019. 340 с.

References

1. Razgulyaev V.Y. Turquoise management in practice. Experience of Russian companies. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Alpina Publisher; 2022. 348 p. (In Russian).
2. Mikhaleva Y.Y., Razgulyaev V.Y. Beyond Taylor (clientocracy) management methodology as a tool to enhance corporate culture and improve business process efficiency through flexible approaches. In: Proceedings of the 6th international conference on quality engineering and management, Girona, June 13–14, 2024. Girona: University of Girona; 2024. Pp. 1130–1137.
3. Leontieva L.S., Smirnova V.V. Citizen-centricity as a formation factor of the reputational resources quality in public administration system (domestic and foreign experience). Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. Political Science. 2022;3:3–20. (In Russian).
4. Bogatyreva T.G., Martynova S.E. Implementation of customer-centric values in the government work: conceptual approaches and tools. Central Russian Journal of Social Sciences. 2022;3(17):42–70. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70>
5. Kalinin A.M. Using the principle of customer-centricity in public administration: agenda for implementation. Public Administration Issues. 2023;3:7–25. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>
6. Yuzhakov V.N., Dobrolyubova E.I., Pokida A.N., Zybunovskaya N.V. Are state enforcement activities client centric? Citizens' perspective. Public Administration Issues. 2022;3:38–60. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60>
7. Boldina M.YU. Client focus and client-centricity in the provision of state and municipal services. Sociology. 2023;5:168–174. (In Russian).
8. Voronov A.M. Client-centricity in public administration. Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and law. 2022;3:117–123. (In Russian). <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.03.09>
9. Lyalikov A.A. Development of theoretical and methodological approaches to public administration: from the “iron cage” bureaucracy to digital governance and client-centeredness. Administrative consulting. 2023;11:149–160. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-11-149-160>
10. Balatsky E.V., Ekimova N.A. Client-centric concept in higher education: Russian and international experience of implementation. Journal of Economic Regulation. 2023;1(14):6–22. (In Russian). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2023.14.1.006-022>
11. Valdman I.A., Gorbovsky R.V., Paratunov M.V., Putintseva E.A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2024;1:20–31. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>
12. Shamaeva E.F., Golovin A.A., Popov E.B., Prokudin V.A. Research of social time: current state and practices of influence. Living Standards of the Population in the Regions of Russia. 2023;2(19):254–259. (In Russian). https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_8_254_259
13. Zierock B., Jungblut A., Senn N. Chaotic customer centricity. In: HCI international 2023 posters: Proceedings of the 25th International Conference on Human-Computer Interaction, Copenhagen, July 23–28, 2023. Cham: Springer; 2023. Pp. 189–198.
14. Pardo-Jaramillo S., Muñoz-Villamizar A., Osuna I., Roncancio R. Mapping research on customer centricity and sustainable organizations. Sustainability. 2020;19(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12197908>
15. Sundberg L., Holmström J. Citizen-centricity in digital government research: a literature review and integrative framework. Information Polity. 2024;1(29):55–72. <https://doi.org/10.3233/IP-220047>
16. Lepskiy V.E. Challenges of the future and third-order cybernetics. In: Designing the future. Problems of digital reality: Proceedings of the 2nd International Conference. Moscow, February 7–8, 2019. Moscow: Keldysh Institute of Applied Mathematics of the Russian Academy of Sciences; 2019. Pp. 64–70. <https://doi.org/doi:10.20948/future-2019-6>
17. Lepskiy V.E. Methodological and philosophical analysis of the development of management issues. Moscow: Cogito-Centre; 2019. 340 p. (In Russian).