

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ОСОБЕННОСТИ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА
В РАБОТЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
(НА ПРИМЕРЕ КОМИТЕТА ИМУЩЕСТВЕННЫХ
ОТНОШЕНИЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)**

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы
«Государственное и муниципальное
управление»

ЛОЖКИНОЙ *Анны Сергеевны*

(подпись)

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
ДРОЗДОВА *Наталья Петровна*

(подпись)

Санкт-Петербург
2017

Заявление
о самостоятельном выполнении
выпускной квалификационной работы

Я, Ложкина Анна Сергеевна, студент 4 курса направления 081100 «Государственное и муниципальное управление», заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Особенности клиентоориентированного подхода в работе исполнительных органов государственной власти (на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга)», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Концептуальные основы клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти	10
1.1. Концепция клиентоориентированного подхода	10
1.2. Сравнительный анализ концептуальных основ клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти.....	15
Выводы.....	18
Глава 2. Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти.....	20
2.1. Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях.....	20
2.2. Развитие клиентоориентированного подхода в исполнительных органах государственной власти.....	30
2.3. Сравнительный анализ развития клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти.....	40
Выводы.....	48
Глава 3. Развитие клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга	51
3.1. Практика применения клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга.....	51
3.2. Развитие клиентоориентированного подхода в деятельности Call-центра Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт- Петербурга.....	64
Выводы.....	72
Заключение	73
Список использованной литературы.....	77
Приложения	85
Приложение 1. Словарь терминов.....	85
Приложение 2. Обзор литературы.....	93
Приложение 3. Взаимосвязь подходов к изучению рынка с типами кlientоориентированности	102
Приложение 4. Концептуальные элементы клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях	103
Приложение 5. Концептуальные элементы клиентоориентированного подхода в органах государственной власти	105
Приложение 6. Виды и подходы клиентоориентированности	109
Приложение 7. Модель «Возможностей деятельности»: определение ключевых ролей HR-отдела в бизнес-процессах	110

Приложение 8. Факторы и индикаторы преданности клиента как результаты клиентоориентированных отношений	111
Приложение 9. Стратегические факторы развития клиентоориентированного подхода на основе маркетинга впечатлений	112
Приложение 10. Поведенческие характеристики представителей типов государственного управления (исследование М. Консидине и Дж. Льюиса).....	113
Приложение 11. Модель М. Гримсли и А. Михана: концептуальная основа измерения общественной ценности	114
Приложение 12. Матрица управления опытом клиента М. Гримсли и А. Михана.....	116
Приложение 13. Перечень государственных услуг, предоставляемых Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга.....	118
Приложение 14. Образец плана прохождения испытания специалиста 1-й категории Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга	120
Приложение 15. Исследование работы с заявителями Call-центра Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга.....	121
Приложение 16. Дополнительные профессиональные программы повышения квалификации государственных гражданских служащих Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга на 2016 год, реализуемые в рамках программы «Профессиональный рост».....	124
Приложение 17. Показатели ежеквартального мониторинга деятельности сотрудников Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга	131
Приложение 18. Итоги работы с обращениями граждан Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга за 2016 год	133

Введение

Концепция клиентоориентированного подхода рассматривается как составляющая философии маркетинга и идеологии организационной культуры организации, при которой требования и потребности клиента определяют структуру процессов и распределение ресурсов организации для создания ценности клиенту.¹

Актуальность темы «Особенности клиентоориентированного подхода в работе исполнительных органов государственной власти (на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга)» можно объяснить проводимой в РФ административной реформой, в основе которой лежит реализация идей Нового государственного менеджмента (НГМ).² НГМ предполагает использование технологий сервисного администрирования, основанных на принципах клиентоориентированного подхода и направленных на более качественное обслуживание граждан.³

Ориентация на рынок и акцент на эффективность привели к новому восприятию того, как органы государственного управления реализуют задачи по предоставлению услуг и организуют процесс взаимодействия с гражданами – получателями данных услуг. Развитие идей НГМ в России позволило выявить значимость и релевантность практик и принципов деятельности коммерческих организаций в органах государственного управления. В частности, менеджерские элементы управления, обеспечение эффективности и результативности, развитие конкурентной основы предоставления государственных услуг способствовали тому, что граждане в современных условиях рыночной экономики взаимодействуют с государством как потребители услуг. Данные рыночные механизмы функционирования органов государственного управления являются основанием для организации системы клиентоориентированного подхода. Практика организации и развития отношений с клиентами в коммерческих организациях, основанная на рыночных конкурентных механизмах, может стать бенчмаркингом для органов государственного управления, функционирующих в квази-рыночных условиях общественного сектора.

Возможности развития клиентоориентированного подхода именно в работе исполнительных органов государственной власти рассматриваются также в связи с проведением административной реформы. При осуществлении первого этапа реформы был издан указ Президента РФ от 09.03.2004 №314 «О системе и структуре федеральных

¹ Khlebovich, D.I. Client oriented approach – research theory and practice. // Clienting and management of the customer portfolio. – 2012. – Vol. 3. – P. 170-187

² Шаров А.В. Об основных элементах административной реформы // Журнал российского права. 2005. №4. С. 19.

³ Brignall S., Modell S. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector' // Management Accounting Research. – 2000. – Vol. 11, N. 3. – P. 281–306

органов исполнительной власти». Нормативно-правовой основой второго этапа реформирования стало распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах», которое обозначило основную цель административной реформы: «повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти», – и основную задачу: «разработка и внедрение стандартов государственных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти, а также административных регламентов в органах исполнительной власти».¹ Это свидетельствует о значимости внедрения практик Нового государственного менеджмента и клиентоориентированного подхода в работе исполнительных органов государственной власти.

Контент-анализ нормативно-правовых актов показал, что термин «клиент» встречается только в Федеральном законе от 10.12.1995 N 195-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации», где используется понятие «клиент социальной службы». В основополагающем для развития сервисного администрирования Федеральном законе от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» основным понятием является «заявитель», в то время как при проведении административной реформы заявлен переход к практике Нового государственного менеджмента, подразумевающий развитие клиентоориентированного подхода и менеджерских принципов управления. Исследования, посвященные анализу применения клиентоориентированного подхода в работе исполнительных органов государственной власти, отсутствуют, поэтому данная тема представляет особый интерес для изучения.

Несмотря на процесс информатизации и предоставления государственных услуг в электронной форме с помощью единого портала государственных услуг, личное обращение в органы власти является приоритетным способом получения государственных услуг. Согласно исследованию, проводимому с 2014 г. Центром технологий электронного правительства университета ИТМО совместно с «Партнерством для развития информационного общества на Северо-Западе России» по заказу Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербурга, 90% опрошенных обращаются за получением государственных или муниципальных услуг хотя бы раз в течение года, при этом 66% опрошенных предпочитают личное посещение (обращение через органы власти и

¹ Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.arhcity.ru/data/564/1%20conc.pdf>

государственные учреждения).¹ Согласно результатам оценки качества оказания государственных услуг за 2016 г., среди основных претензий получателей государственных услуг – невозможность связаться со специалистами по телефону и получить телефонную консультацию, а иногда также не приветливость специалистов.² Данные результаты исследования подчеркивают значимость развития клиентоориентированного подхода, особенно в связи с проводимой административной реформой и внедрением сервисного обслуживания граждан.

Исследовательский вопрос, поставленный в выпускной квалификационной работе, сформулирован следующим образом: Каковы возможности применения клиентоориентированного подхода в российских исполнительных органах государственной власти? Могут ли практики применения данного подхода в коммерческих организациях быть бенчмаркингом для исполнительных органов государственной власти?

Цель данной работы – выявить возможности применения принципов и практик отношений с клиентами коммерческих организаций в исполнительных органах государственной власти (на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга). Анализ проводился на теоретическом уровне при рассмотрении концептуальных основ клиентоориентированного подхода и на прикладном — в процессе участия в исследовании в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга.

Задачи исследования:

1. Определить сущность клиентоориентированного подхода.
2. Выявить особенности клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях.
3. Выявить особенности клиентоориентированного подхода в органах государственной власти.
4. Сравнить концептуальные основы клиентоориентированного подхода в частном и общественном секторе.
5. Проанализировать и сравнить развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти.
6. Выявить возможности применения коммерческих бенчмарков клиентоориентированного подхода в деятельности исполнительных органов

¹ Видясова, Л. А., Чугунов А. В. Исследование получателей государственных услуг Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] // Экспертный центр Электронного Государства. – Декабрь 2014. – Режим доступа: <http://d-russia.ru/issledovanie-28-zhitelej-sankt-peterburga-polzuyutsya-edinym-portalom-gosuslug.html>

² Мои документы-Моя оценка: Оценка качества оказания государственных услуг [Электронный ресурс] // Вестник системы оценки качества госуслуг «Ваш контроль». – Выпуск №6, 2016. – Режим доступа: <https://vashkontrol.ru/files/vk-vestnik-2016.pdf>

государственной власти на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга.

Объектом исследования в настоящей работе является деятельность исполнительных органов государственной власти.

Предмет исследования – применение коммерческих практик клиентоориентированного подхода в деятельности исполнительных органов государственной власти.

Теоретической основой исследования послужили концепции нового государственного менеджмента, клиентоориентированного подхода, управления человеческими ресурсами в организации, маркетинга взаимоотношений. Использовались такие методы исследования, как: сравнение и сравнительный анализ, анализ и синтез, сбор и обработка данных, классификация, системный подход, case studies.

Используемые источники информации – монографии, академические статьи в ведущих международных и российских журналах, официальные сайты исполнительных органов государственной власти, международных организаций, компаний, информационно-аналитических изданий.

Методы сбора первичной информации: включенное наблюдение, участие в исследовании, проводимом в Управлении по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга с целью изучения и улучшения клиентоориентированной работы Call-центра Комитета, а также в разработке методик самооценки операторов Call-центра (согласно выделенным критериям профессиональных коммуникаций для развития внутренней и внешней клиентоориентированности).

При написании выпускной квалификационной работы основными источниками по анализу и применению концепции клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти были работы Дж. Свисса [Swiss, 1992], Дж. Алфорда [Alford, 2002], М. Консидине [Considine, 2003], С. Веббера [Webber, 2004], М. Гримсли [Grimsley, 2007], Б. Бартли [Bartley, 2007], П. Вероэфа [Verhoef, 2009]. Более подробный обзор данных источников с указанием исследовательских вопросов, методов и основных результатов представлен в Приложении 2 «Обзор литературы».

В результате проведенного исследования выявлены возможности применения коммерческих практик в исполнительных органах государственной власти в таких областях, как управление человеческими ресурсами, маркетинг взаимоотношений, развитие клиентоориентированной организационной культуры и внедрение информационных систем, и предложены рекомендации по развитию

клиентоориентированного подхода на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга.

Данная работа состоит из трех глав. Первая глава посвящена рассмотрению и сравнению концептуальных основ клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти. Во второй главе приведен сравнительный анализ развития клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти. В третьей главе рассматриваются практики формирования клиентоориентированного подхода на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга, проводится анализ применения данных практик в областях управления человеческими ресурсами, маркетинга взаимоотношений, развития клиентоориентированной организационной культуры и внедрения информационных систем, предлагаются рекомендации по развитию внутренней и внешней клиентоориентированности в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга.

Глава 1. Концептуальные основы клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти

1.1. Концепция клиентоориентированного подхода

Клиентоориентированный подход был по-разному определен в различных исследованиях, и разнообразие подходов к определению выделил Д. Хлебович: 1) характеристика организации, ее способность действовать в определенной манере; 2) усилия, направленные на наиболее полное удовлетворение всех требований и нужд клиента; 3) ориентация на выстраивание и поддержание долгосрочных отношений с клиентом; 4) формат особой политики организации, создаваемой для поддержания отношений с клиентом; 5) конкурентное развитие услуг и сервиса; 6) особая культура организации; 7) ориентированное на клиента поведение сотрудников организации; 8) влияние продавца на процесс подготовки и непосредственного осуществления покупки клиентом.¹

Вследствие ограниченности ресурсов компании представляется невозможным обслуживать всех клиентов, доставляя им максимальную ценность. Поэтому необходимо направить усилия на удержание группы клиентов, приносящих наибольшую прибыль организации.² Р. Блэквелл и П. Минард рассматривают ориентацию на покупателей как стратегическое решение, направленное на концентрацию ресурсов компании по обслуживанию и удовлетворению потребностей клиентов, приносящих прибыль.³ С точки зрения П. Фейдера, быть клиентоориентированной организацией означает изучать ценность покупателей и концентрировать маркетинговые усилия на реальном покупательском сегменте с наивысшей добавленной стоимостью с целью увеличения прибыли.⁴

Среди определений, делающих акцент на необходимости изменений во внутренних бизнес-процессах с целью построения клиентоориентированной структуры, менеджмент организации считается ответственным за достижение целей понимания, привлечения и удержания наиболее ценных клиентов. Клиентоориентированный подход в данном случае рассматривается как организация работы и процессов, при которой требования клиента формируют структуру бизнес-процессов компании и ресурсы компании консолидируются

¹ Khlebovich, D.I. Client oriented approach – research theory and practice. // Clienting and management of the customer portfolio. – 2012. – Vol. 3. – P. 170-187

² Kotler, Ph. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. – New Jersey: John Wiley and sons, 2003. – P. 53

³ Blackwell, R. Customers behaviour. – St.Pbg.: Piter, 2007. – P. 27

⁴ Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 28

для создания и предложения ценности клиенту. Важную роль в клиентоориентированной структуре играют сотрудники организации.¹ Согласно И. Манну, клиентоориентированный подход – это создание правильной идеологии, клиентоориентированных продуктов и бизнес-процессов, и, что наиболее важно, правильного персонала – профессионального, обученного, мотивированного и нацеленного на превращение покупателей в постоянных клиентов.²

Таким образом, клиентоориентированный подход можно определить как способность компании обеспечить стабильную деятельность благодаря достижению большей, по сравнению с конкурентами, удовлетворенности приносящих прибыль клиентов.

Л. Латышова и О. Ойнер полагают, что наиболее значимыми факторами в построении модели клиентоориентированного подхода являются: 1) уровень удовлетворенности клиента и индекс приверженности продуктам и услугам организации; 2) пожизненная ценность клиента (Customer lifetime value CLV), или доход за весь период сотрудничества с потребителем; 3) персонал организации – ключевой ресурс, на котором держится клиентоориентированная организация.³

Оценка внутренней организационной ориентации на клиента основана на факторе вовлеченности сотрудников, которые считаются основным средством достижения приверженности клиентов организации. Вовлеченность представляется как интегральный показатель, включающий: 1) удовлетворенность сотрудников (удовлетворенность от основной деятельности организации); 2) верность (позитивное отношение сотрудников к организации); 3) поддержка инициатив (готовность и способность прилагать существенные усилия для достижения наилучшего финансового результата компании).⁴

Помимо вовлеченности, необходимо учитывать внутренние показатели клиентоориентированного подхода в бизнес-процессах: 1) приверженность компании своим клиентам; 2) нацеленность на постоянное создание ценности; 3) существование

¹ Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 49

² Mann, I. Client – oriented approach: what you need to do, how you need to do, why you need to do it. – Companion Group, Moscow, 2012. – P. 29

³ Latyshova, L. S. The customer-oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company / L. S. Latyshova, O. K. Oyner // International Journal of Markets and Business Systems. – December 2015. – P. 642-644

⁴ Latyshova, L. S. The customer-oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company / L. S. Latyshova, O. K. Oyner // International Journal of Markets and Business Systems. – December 2015. – P. 642-644

систем для изучения потребностей и оценки удовлетворенности клиентов; 4) обмен данными о клиентах внутри организации – обратная связь и реагирование.¹

В целом, современное понимание клиентоориентированного подхода включает способность организации достигать устойчивых бизнес-результатов через лучшее, по сравнению с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, приносящих прибыль.

Современные определения ориентации на клиента также включают аспект ориентации на внутреннего клиента (inner client orientation) и подчеркивают значимость взаимодействия не только с внешними, но и с внутренними клиентами (сотрудниками).² Ориентация на внутреннего клиента – это ориентация на персонал как клиента, представляющего особую комбинацию знаний и навыков, которые определяют модель поведения и отношений с целью достижения организационных целей.³ Оценка ориентации на внутреннего клиента, основанная на показателях вовлеченности сотрудников, является одним из методов достижения и поддержания преданности клиентов компании.⁴

Исследование Д. Сейджера и Д. Крайма показало, что отношение сотрудников к работе и организации имеет большее влияние на качество предоставляемых клиенту услуг, чем какие-либо другие факторы. Корреляция между вовлеченностью сотрудников и такими результатами организации, как удержание талантливого персонала, качественное оказание услуг клиенту, эффективность процессов, эффективность командной работы, финансовые показатели, была отражена в работах Б. Шнейдера, П. Хэнджеса и Д. Смита.⁵ По мнению авторов, лидеры организации должны активно развивать лидерские качества персонала. Для достижения этого необходима особая организационная культура – культура самодисциплины и вовлеченности.⁶

По мнению Ф. Котлера, для успешного внедрения клиентоориентированного подхода необходима серия взаимосвязанных преобразований, включающих: изменения в

¹ Kohli, A. Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication / A. Kohli, B. Jaworski // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54. – P. 1-18

² Fader, P. Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage. – Wharton University Press, Philadelphia, 2012. – P. 70

³ Latyshova, L. et al. The customer-oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company. – Proceedings of the II Dubrovnik International Economic Meeting: Scientific Conference on Innovation, Leadership & Entrepreneurship – Challenges of Modern Economy, University of Dubrovnik, department of economics and business Economics, Dubrovnik, Croatia, 2015. – P. 637-646

⁴ Vlasova, E. S. The organization of high achievements as an example of the organization with the maximum engagement of employees. – 2011. – P. 10-15.

⁵ Schneider, B. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? / B. Schneider, P. Hanges, & D. Smith // *Journal of Applied Psychology*. – 2003. – P. 23-30.

⁶ Rozhkov, A.G. Client orientation of the company – practical experience in research // *Ural federal university bulletin: economics and management series*. – 2012. – Vol. 4. – P. 20-31

организационной структуре; реорганизацию внутренних процессов; внедрение специализированных информационных систем; развитие программ по улучшению качества продуктов и услуг; трансформацию корпоративной культуры.¹

Согласно П. Фейдеру, организация является клиентоориентированной, если она соблюдает пять ключевых принципов во всех своих видах деятельности: 1) обратная связь (feedback) по результатам и процессам деятельности отслеживается на уровне высшего менеджмента организации; 2) результаты анализа обратной связи (feedback) клиента – основа для принятия решений; 3) кросс-функциональная организационная структура; 4) требования и потребности клиента определяют параметры внутренних (бизнес) процессов; 5) система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) включает отражает запросы клиента.²

В целом, следует отметить, что современная ориентация на клиента требует углубленного понимания, в том числе, ориентации на внутреннего клиента, и непрерывного изучения потребностей клиентов, с целью построения эффективных отношений с клиентом и достижения устойчивых конкурентных позиций организации.

Таблица 1. Концептуальные элементы клиентоориентированного подхода

Концептуальные элементы	Функциональное назначение	Практическая реализация
Стратегическое решение по распределению ресурсов	Концентрация ресурсов по обслуживанию и удовлетворению потребностей клиентов, приносящих прибыль	Долгосрочное планирование, изучение спроса, анализ потребностей клиентов, анализ ценовой политики, анализ затрат и выгод (cost-benefit analysis)
Маркетинговые усилия, направленные на реальный покупательский сегмент	Развитие реального покупательского сегмента с наивысшей добавленной стоимостью с целью увеличения прибыли	Изучение сегментации рынка и спроса, анализ ценовой политики, анализ затрат и выгод (cost-benefit analysis)
Внутренние бизнес-процессы	Построение клиентоориентированной	Разработка критериев оценки менеджмента организации,

¹ Kotler, Ph. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. – New Jersey: John Wiley and sons, 2003. – P. 41-82.

² Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 68-75.

	структуры	ответственного за достижение целей понимания, привлечения и удержания наиболее ценных клиентов
Внутриорганизационная идеология	Превращение покупателей в постоянных клиентов	Разработка программы тренингов и обучения персонала организации
Удовлетворенность клиента	Получение прибыли, поддержание конкурентного преимущества	Анализ спроса и потребностей клиентов, оценка пожизненной ценности клиента (Customer lifetime value CLV), получение обратной связи от клиентов
Вовлеченность сотрудников организации	Достижение приверженности клиентов организации	Внедрение интегрального показателя, оценивающего: удовлетворенность сотрудников (от основной деятельности организации); верность (позитивное отношение к организации) и поддержка инициатив
Показатели клиентоориентированного подхода в бизнес-процессах	Получение прибыли, достижение конкурентного преимущества, устойчивая деятельность на рынке	Разработка систем для изучения потребностей и оценки удовлетворенности клиентов; обмен данными о клиентах внутри организации – обратная связь и реагирование
Ориентация на внутреннего клиента (персонал)	Достижение организационных целей	Разработка систем повышения мотивации персонала
Ориентация на рынок	Получение прибыли,	Анализ спроса, разработка

	достижение конкурентного преимущества, устойчивая деятельность организации на рынке	ценовой политики, разработка информационных систем, анализ затрат и выгод
Ориентация на клиента	Устойчивая деятельность организации на рынке, выстраивание долгосрочных отношений с клиентами	Разработка систем повышения мотивации персонала

1.2. Сравнительный анализ концептуальных основ клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти

В Приложениях 4 и 5 и Таблице 1 представлены концептуальные элементы клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти. Основные концептуальные отличия клиентоориентированного подхода в частном и общественном секторах происходят из-за различного определения понятия «клиент». В частном секторе понятие «клиент» равнозначно понятию «покупатель»: это индивид, который вовлечен в процесс рыночного обмена с фирмой.¹ При этом обмене, покупатель выполняет две основные функции: 1) клиент-покупатель выражает предпочтение, тем самым определяя ценность, которую он хочет получить от фирмы; 2) клиент потребляет продукт или услугу, получая ценность от использования.

Особенностями отношений клиент-фирма в частном секторе являются: взаимовыгодный процесс, в котором клиент-покупатель платит цену в обмен на товар или услугу, предоставляемую фирмой; обе стороны получают частную ценность (private value) – продукт или услуга потребляется клиентом индивидуально, а деньги в уплату за стоимость присваиваются фирмой; осуществляется прямой обмен (деньги покупателя отражают частную ценность полученного товара или услуги); клиенту предлагается выбор (имеются альтернативы желаемого товара или услуги); фирма стремится максимизировать продажи товара или услуги, то есть обеспечить как можно больше транзакций обмена: экстенсивно – увеличивая число потенциальных покупателей, либо интенсивно –

¹ Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // Public Administration Review. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 338.

увеличивая количество взаимодействий-транзакций с существующими реальными клиентами.¹

В общественном секторе понятие «клиент» подразумевает несколько ролей, среди которых – гражданин, бенефициар (получатель), «обязанный». Процесс взаимодействий «клиент – органы государственного управления» включает экономический, социальный и политический элементы, не имея характера прямого экономического обмена. Клиенту предоставляется и общественная, и индивидуальная ценность, что подчеркивает интегральный характер предоставляемых благ.

Таблица 2. Концептуальные элементы клиентоориентированного подхода, характерные для коммерческих организаций и органов государственной власти

Общие концептуальные элементы клиентоориентированного подхода	Элементы, характерные для коммерческих организаций – форма общего концептуального элемента в частном секторе	Элементы, характерные для органов государственной власти – форма общего концептуального элемента в общественном секторе
Понятие клиента как получателя услуги	Понятие клиента как покупателя	Понятие клиента как гражданина
Маркетинг взаимоотношений – нацеленность на поддержание долгосрочных отношений	Удержание наиболее прибыльных клиентов; маркетинг ощущений – эмоциональные характеристики	Формирование положительного восприятия государственного органа
Постепенные инновации (форма – государственно-частные партнерства)	Радикальные рыночные инновации (форма – стратегические союзы)	Концепция «изменения правительства» - Reinventing Government (форма – аутсорсинг квази-рыночным агентствам)
Клиентоориентированный климат	Проактивный клиентоориентированный климат – аффективная система проактивной клиенториентации;	Общая организационная культура

¹ Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // Public Administration Review. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 339-340.

	корпоративная культура	
Клиентоориентированные процессы	Проактивные клиентоориентированные процессы – когнитивная система проактивной клиентоориентации; корпоративная информационная система	Внутриорганизационные процессы – правовой и демократический процессы; внутриорганизационные коммуникации – переговорный процесс политических представителей
Персонализированный «пакет услуг»	Выбор наилучшего предложения	Социально-символическая ценность взаимодействия
Ценность предложения	Индивидуальная ценность, частное благо	Частная и общественная ценности, смешанное благо
Удовлетворенность клиента	Приверженность и удержание клиента	Институциональная и функциональная концепции доверия клиента
Концепция профессиональных взаимоотношений	Персональные взаимоотношения	Институциональные взаимоотношения
Сервисное обслуживание клиента	Индивидуальное	Институциональное
Ориентация деятельности	Ориентация на результат (output)	Ориентация на процессы и правовую подчиненность (a process-oriented approach and legal compliance)

В целом, при формировании клиентоориентированного подхода в частном и общественном секторах следует отметить значимость создания ценности предложения, маркетинга взаимоотношений, управления качеством, внутриорганизационного климата и культуры. Характерные формы подхода, применяемые коммерческими организациями, можно использовать в качестве бенчмаркинга в органах государственной власти, в частности, в процессе имплементации идей Нового государственного менеджмента.

Глава 1. Выводы

Клиентоориентированная коммерческая организация относится к клиентам как к самым ценным активам, выстраивает долгосрочные взаимоотношения с клиентами, дифференцируя ценность предложения и отношений, измеряет успешность деятельности показателями приверженности или преданности клиентов и создает исключительную покупательскую ценность. Основными стратегиями клиентоориентированной коммерческой организации являются: развитие маркетинга взаимоотношений; развитие реагирующей и проактивной клиентоориентации; исследовательское и эксплуатационное изучение рынка, способствующее внедрению исследовательских (радикальных) рыночных инноваций для удовлетворения латентных и будущих потребностей новых и потенциальных клиентов, а также эксплуатационных (постепенных) рыночных инноваций для удовлетворения выраженных потребностей реальных клиентов. Для развития проактивной клиентоориентации, состоящей из поведенческих и культурных характеристик, необходимо формирование проактивного организационного климата (аффективной системы) и процессов (когнитивная информационная система).

В целом, среди основных элементов клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях можно выделить: изучение рынка с целью сегментирования покупателей; маркетинг взаимоотношений; проактивная и реагирующая клиентоориентация; исследовательское и эксплуатационное изучение рынка.

Особенностями клиентоориентированного подхода в органах государственной власти являются: многоаспектность понятия «клиент», подразумевающего роли покупателя услуг (paying customers), получателя или бенефициара (beneficiary) и «обязанного» (obligatee); концепция обмена, включающая экономический, политический и социальный процессы; институциональная и функциональная концепции доверия клиента. Ценность, создаваемая государством в процессе предложения услуг, потребляется и гражданами, получающими общественную ценность, и клиентами, получающими частную ценность за плату. Между государством и клиентами не существует прямого экономического обмена, поскольку цена за «смешанное благо», имеющее общественную и индивидуальную ценность, субсидируется и не отражает реальной рыночной ценности. Поэтому транзакции – процессы обмена – имеют не прямой экономический, а политический (коллективный выбор и предпочтения) и социальный (социально-символический характер самих взаимоотношений) аспекты.

Развитие клиентоориентированного подхода в органах государственной власти может быть рассмотрено с позиции внедрения инструментов комплексного управления качеством ввиду значимости роли клиента при определении качества, в частности,

системы получения обратной связи, постоянного улучшения предоставляемых государственных услуг, формирования культуры вовлеченности исполнителей и ориентации на результат.

В целом, среди основных элементов клиентоориентированного подхода в органах государственной власти можно выделить: социально-политический обмен (с элементами экономических транзакций), коллективный выбор и предпочтения, формирование доверия клиента, организационную приверженность.

Основные концептуальные отличия клиентоориентированного подхода в частном и общественном секторах происходят из-за различного определения «клиентов»: в частном секторе – равнозначно понятию «покупатель», в общественном секторе подразумевает роли гражданина и получателя услуг (социальный и политический обмен).

Среди общих концептуальных элементов клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственной власти можно выделить: маркетинг взаимоотношений, дифференциация и ценность предложения, реагирующая клиентоориентированность, организационное изучение, клиентоориентированный климат и процессы, концепция обмена, выбор и удовлетворенность клиента, организационная целостность и приверженность сотрудников.

Характерными для коммерческих организаций являются следующие формы общих концептуальных элементов: понятие клиента как покупателя, маркетинг ощущений, исключительная ценность, проактивная и общая клиенториентированность (климат и процессы), исследовательское и эксплуатационное изучение рынка, экономический обмен, индивидуальная ценность и частное благо, ориентация на результат, непрерывные инновации. Характерными для органов государственного управления являются следующие формы общих элементов клиентоориентированного подхода: понятие клиента как гражданина, этика государственных служащих, ресурсная обеспеченность, концепция социально-политического обмена.

Формы концепции, применяемые коммерческими организациями, можно использовать в качестве бенчмаркинга при развитии клиентоориентированного подхода в органах государственной власти, в частности, в процессе имплементации идей Нового государственного менеджмента.

Глава 2. Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти

2.1. Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях

Развитие клиентоориентированного подхода с позиции управления человеческими ресурсами (**Human Resource Management**). Согласно Г. Кеслеру, клиентоориентированность (нацеленность на клиентов) компании предполагает достижение максимально возможной удовлетворенности клиентов, при этом разработка данной стратегии является функцией HR-отдела.¹ В настоящее время выполнение стратегических функций HR-отделом привело к тому, что данный отдел непосредственно вовлечен в процессы реинжиниринга бизнес-процессов, направленных в том числе на повышение удовлетворенности клиентов. Реинжиниринг HR-процессов включает распределение и управление материальными и нематериальными стимулами и преимуществами, процессы предоставления услуг и взаимодействия с клиентами. По мере совершенствования HR-процессов, повышается эффективность бизнес-стратегии компании в целом, в том числе, вследствие увеличения прибыльности предоставления услуг, повышение степени удовлетворенности и удержания клиентов.²

Г. Кеслер в своем исследовании, посвященном управлению HR-процессами и повышению удовлетворенности клиентов, рассматривал наиболее успешные корпорации, которые успешно реструктурировали HR-процессы, сделав их стратегическим ресурсом: Banker's Trust, Eastman Kodak Corning Glass, Hoechst-Celanese, IBM, Johnson and Johnson, Merck and Co., Pitney Bowes, Reynolds Metals Co., Texas Instruments, WalMart Stores Inc., Xerox.

Ключевыми тактиками, способствующими укреплению фокуса корпораций на клиентов, являются: взаимодействие HR-отдела с линейными менеджерами различных подразделений, в том числе с целью выявления особенностей предоставления услуги клиенту, измерения качества процессов, удовлетворенности и поведению персонала подразделений;³ выявление и разработка новых HR-компетенций, имеющих

¹ Kesler, G. S. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multinational corporation // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 229

² Kesler, G. S. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multinational corporation // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 230

³ Wilhelm, W. R. Revitalizing the human resource management function in a mature, large corporation // Human Resources Management – 1990. – Vol. 29 N. 2. – P. 129-144

клиентоориентированную направленность; совершенствование текущих информационных систем, организационной структуры, работы HR-отдела.¹

Г. Кеслером была разработана многофакторная модель, направленная на реинжиниринг HR-процессов и формирование клиентоориентированной культуры. Данная модель включает два приоритета как основные измерения успешной HR-работы: 1) HR-практики (технологии); 2) Возможности деятельности и функционирования (роль – предоставление ценности клиенту).²

Предложенные Н. Тичи категории позволяют конкретизировать первое измерение модель Г. Кеслера – HR-практики (технологии): 1) отбор, найм и развитие внутренних клиентов – персонала компании; 2) вознаграждение персонала; 3) организационная структура; 4) внутренние и внешние коммуникации.³

Второе измерение модели Г. Кейслера, возможности деятельности, было определено с целью формирования, коммуникации и измерения фундаментальной клиентоориентации роли HR. Данное измерение представлено в виде «суб-модели» (“performance capabilities” (PC) submodel) как процесс ролей, постепенно добавляющих ценность, которые могут быть применены для любой бизнес-транзакции, в том числе для применения HR-функций в процессе взаимодействия с клиентами. Данный процесс ролей включает: 1) внешнее каталитическое влияние; 2) диагностика и анализ на основе фактов; 3) улучшение бизнес-процесса; 4) достижение стандарта; 5) администрирование и оказание услуги; 6) решение проблемы (problem-solving).⁴

Первые три характеристики предоставляют больше возможностей для управления и получения желаемого результата; через партнерства сотрудников HR-отдела с линейными менеджерами они создают больше выгод для организации. Последние три характеристики менее управляемы, поскольку имеют более транзакционный характер (зависят от конкретного процесса), и имеют меньший показатель рентабельности ресурсов.

Развитие клиентоориентированного подхода посредством создания клиентоориентированной организационной культуры. Исследователи обратили внимание, что для поддержания долгосрочных взаимоотношений коммерческой организации с клиентами необходимо создание клиентоориентированной культуры,

¹ Ulrich, D. O. Beyond belief: A benchmark for human resources/ D. O. Ulrich, J.W. Brockbank, A. Yeung // Human Resource Management. – 1990. – Vol. 28, N. 3. – P. 311-335

² Kesler, G. S. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multinational corporation // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 234-235

³ Tichy, N. Strategic human resource management. – New York: Wiley, 1984. – P. 32-40.

⁴ Kesler, G. S. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multinational corporation // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 238-240.

которая способствует успешному предоставлению товаров и услуг.¹ С целью определения характеристик клиентоориентированной культуры в Новой Зеландии в период март 2001 – июнь 2002 гг. проводилось исследование среди 18 коммерческих организаций-представителей Клуба Бенчмаркинга Новой Зеландии (New Zealand Benchmarking Club), описанное в работе Б. Бартли, С. Гомибучи и Р. Манна.²

На первом этапе исследования были определены критерии успешной деятельности: 1) лидерство; 2) стратегическое планирование; 3) ориентация на клиентов и рынок; 4) измерение, анализ и управление знаниями; 5) фокус на человеческие ресурсы; 6) управление процессами; 7) прибыльность: бизнес-результаты.

Одним из основных критериев успешной деятельности организации была выявлена ориентация на клиентов и рынок. Основными элементами, определяющими устойчивость данной ориентации и ее положительное влияние на развитие клиентоориентированной культуры, были отмечены: 1) управление взаимоотношениями с клиентом (client relationship management); 2) развитие показателей эффективности обслуживания клиента (client service KPIs); 3) рыночный прогноз; 4) тренинг сотрудников; 5) проведение опросов клиентов; 6) электронная продажа (E-commerce); 7) транзакции заказов клиентов (clients' order transactions); 8) информационная полнота, устранение асимметрии между предоставлением и восприятием информации.³

Повышение доверия и преданности клиентов как стратегия развития клиентоориентированной культуры. В 2003 – 2004 гг. в Канаде и США С. Веббером и Р. Климоски проводилось исследование с целью изучения влияния факторов клиентоориентированной культуры на формирование доверия и повышение преданности клиентов, среди коммерческих организаций, предоставляющих услуги (консалтинговых компаний, рекламных агентств, бухгалтерских фирм, организаций, занимающихся разработкой и интеграцией информационных систем).⁴ В исследовании принимали участие три коммерческие организации по обслуживанию и интегрированию информационных систем (Северная Вирджиния и Монреаль), пять консалтинговых компаний (Онтарио и Вирджиния), семь рекламных агентств (Манитоба и Вирджиния).

¹ Macaulay, S. Creating a customer-focused culture: some practical frameworks and tools / S. Macaulay, G. Clark // *Managing Service Quality*. – 1998. – Vol.8, N.3. – P. 183-188

² Bartley, B. Best practices in achieving a customer focused culture / B. Bartley, S. Gomibuchi, R. Mann // *Benchmarking: An International Journal*. – 2007. – Vol. 14, N. 4. – P. 482-496

³ Bartley, B. Best practices in achieving a customer focused culture / B. Bartley, S. Gomibuchi, R. Mann // *Benchmarking: An International Journal*. – 2007. – Vol. 14, N. 4. – P. 482-487

⁴ Webber, S. Client–project manager engagements, trust, and loyalty / S. Webber, R. J. Klimoski // *Journal of Organizational Behavior*. – 2004. – Vol. 25. – P. 997–1013.

В таких «сервисных коммерческих организациях» профессионалы (проектные менеджеры, управляющие, старшие консультанты) управляют проектной командой и поддерживают взаимоотношения между собственной организацией и организацией клиента.¹ Проектный менеджер управляет не только командными отношениями, но и регулярно взаимодействует с клиентами.

Исследование, проведенное С. Веббером и Р. Климоски, было нацелено на понимание особенностей поведения менеджеров и их влияние на взаимоотношения с клиентами, формирование когнитивного и аффективного (эмоционального) типов доверия клиентов и организационного клиентоориентированного поведения, которые представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Формирование типов доверия клиентов

		Аффективное доверие	
		Низкое	Высокое
Когнитивное доверие	Низкое	Скептицизм	Слепая вера
	Высокое	Рассчитанный риск	Приверженность

Источник: Webber, S. Client–project manager engagements, trust, and loyalty / S. Webber, R. J. Klimoski // Journal of Organizational Behavior. – 2004. – Vol. 25. – P. 997–1013.

В процессе изучения практик участвующих в исследовании организаций С. Веббером и Р. Климоски были выявлены индикаторы когнитивного и аффективного доверия клиента как факторы развития клиентоориентированного организационного отношения, представленные в Таблице 4.

Таблица 4. Индикаторы когнитивного и аффективного доверия клиента

Тип доверия клиента	Когнитивное доверие	Аффективное доверия
Индикаторы	-уверенность в помощи проектного менеджера; -уверенность в компетенции исполнителей проекта;	-ощущение понимания собственных потребностей и целей со стороны исполнителей; -уверенность в неразглашении

¹ Webber, S. Project managers doubling as client account executives / S. Webber, M. Torti // Academy of Management Executive. – 2004. – Vol. 18, N. 1. – P. 1–12

	-уверенность в успешном завершении проекта; -отсутствие необходимости постоянно контролировать процесс выполнения проекта; -уверенность в успешном разрешении непредвиденных обстоятельств и устранении рисков	конфиденциальной информации, возможность ее доверить исполнителям; -возможность высказать беспокойства и сомнения исполнителям и надеяться на их разрешение; -ощущение доброжелательности исполнителей, благоприятные эмоциональные отношения; -восприятие команды исполнителей как своих собственных сотрудников
--	--	--

Источник: Webber, S. Client–project manager engagements, trust, and loyalty / S. Webber, R. J. Klimoski // Journal of Organizational Behavior. – 2004. – Vol. 25. – P. 997–1013.

Развитие клиентоориентированного подхода с внедрением информационных клиентоориентированных систем. Согласно П. Дучесси и И. Шенгэлур-Смиту, клиентоориентированные информационные системы – это объединенные сетевые и корпоративные платформы, предназначенные для поддержки различных аналитических и бизнес-процессов организации с целью удовлетворения потребностей клиента.¹ Данные системы могут быть построены по функциональному признаку, например, система организации продаж отдела маркетинга, система закупок, система получения обратной связи отдела управления человеческими ресурсами, но должны быть интегрированы в единую платформу, контроль и управление которой доступно руководителям и высшим менеджерам. Большинство компаний начинают внедрять клиенториентированные информационные системы после использования правовых корпоративных систем.²

П. Дучесси и И. Шенгэлур-Смит провели исследование 350 корпоративных информационных систем в США, и, на основе опросов топ-менеджеров (24% опрошенных), старших менеджеров IT-направления (41% опрошенных) и функциональных менеджеров (35% респондентов), выявили проблемы, которые необходимо преодолеть для успешного внедрения и функционирования клиентоориентированной информационной системы, представленные в Таблице 5.

¹ Duchessi, P. Client-server benefits, problems, best practices / P. Duchessi, I. Chengalur-Smith // Communications of the ACM. – 1998. – Vol. 41, N. 5. – P. 87

² Duchessi, P. Client-server benefits, problems, best practices / P. Duchessi, I. Chengalur-Smith // Communications of the ACM. – 1998. – Vol. 41, N. 5. – P. 88

Таблица 5. Проблемы, связанные с внедрением клиентоориентированной информационной системы

Компьютерная/системная архитектура	Менеджмент и Организация	Поддержка и обслуживание
-недостаток специальных технических навыков; -непредвиденные расходы; -необходимость поддержки нескольких поставщиков; -снижение производительности в результате увеличения системных компонентов; -несовместимость внутренних платформ; -ненадежность внутренней корпоративной системы	-недостаточная вовлеченность пользователей и клиентов; -избыточное регулирование (корпоративная политика); -неспособность руководителей разработать единую технологическую стратегию; -сопротивление сотрудников изменениям; -недостаточное взаимодействие IT-отдела и функциональных менеджеров; -неспособность IT-специалистов учесть потребности клиентов	-недостаточная безопасность; -высокие расходы на гарантийное обслуживание; -недостаток знаний о доступности и возможностях корпоративной базы данных

Источник: Duchessi, P. Client-server benefits, problems, best practices / P. Duchessi, I. Chengalur-Smith // Communications of the ACM. – 1998. – Vol. 41, N. 5. – P. 90-92

Развитие клиентоориентированного подхода как стратегии влияния на впечатления клиента (маркетинга впечатлений). На примере коммерческих организаций, в том числе компаний Starbucks, Brookstone, непосредственно вовлеченных в сферу продаж, было изучено, что основной целью компаний является удовлетворение потребностей клиента посредством использования нескольких маркетинговых каналов.¹ Была отмечена важность общей атмосферы, технологий самообслуживания, бренда

¹ Verhoef, P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, N. 1. – P. 31

организации при влиянии на впечатления клиента от взаимодействия с организацией.¹ Стратегические факторы развития клиентоориентированного подхода на основе маркетинга впечатлений представлены в Приложении 9.

Развитие клиентоориентированного подхода на основе сегментации клиентов.

Маркетинговая концепция управления взаимоотношениями с клиентами (client relationship management) направлена на развитие долгосрочных отношений с наиболее прибыльным сегментом покупателей. Успех коммерческой организации зависит от ее способности устанавливать и поддерживать стабильные отношения с клиентами. При этом необходимо разрабатывать стратегии взаимоотношений с различными клиентами на основе ценности и прибыльности, которую они доставляют организации.²

С. Ким разработал алгоритм сегментирования покупателей на основе их пожизненной ценности (life time value, LTV) – аккумулярованной выручки организации от всех произведенных транзакций клиентов за вычетом расходов на привлечение, обслуживание и удержание клиентов.³

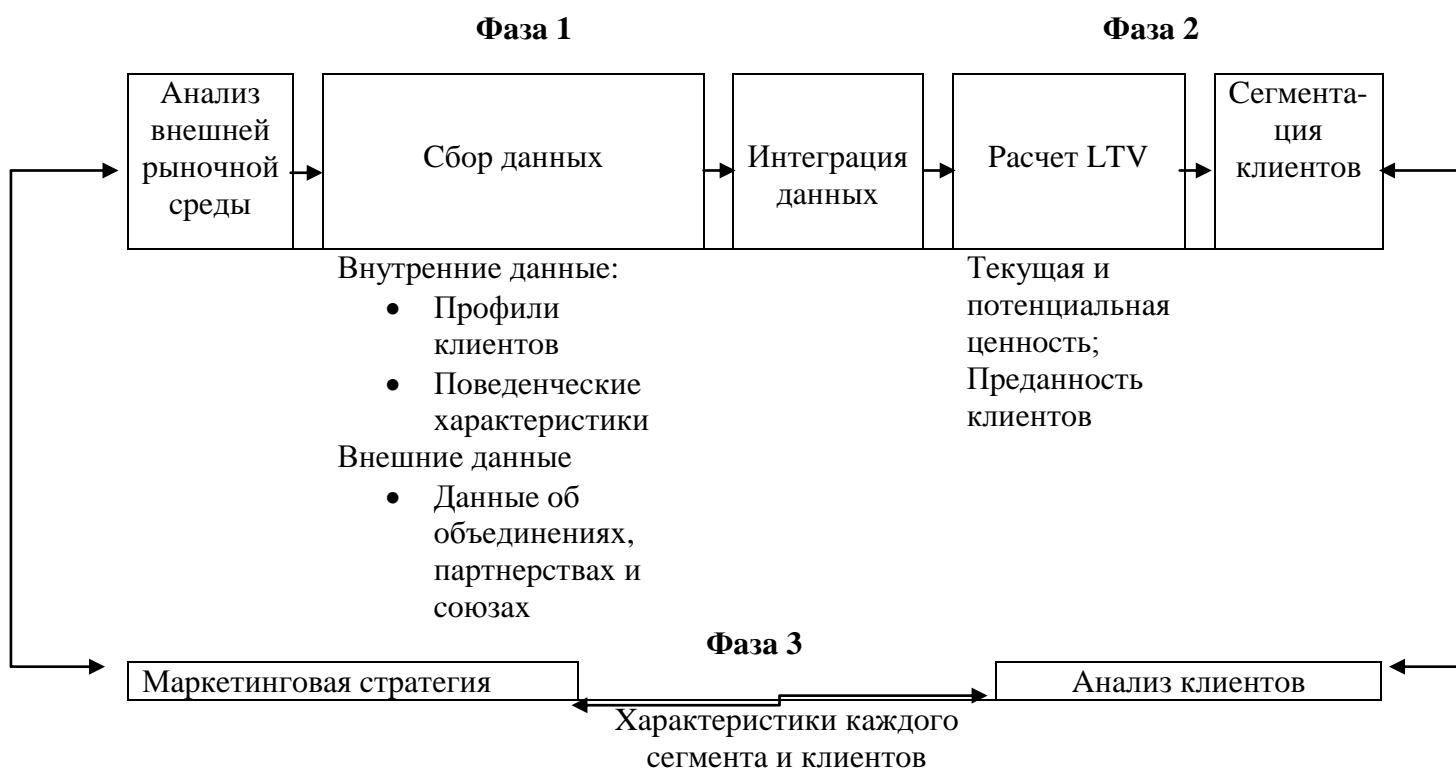


Рисунок 1. Алгоритм сегментации клиентов на основе их пожизненной ценности

¹ Verhoef, P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, N. 1. – P. 34-35

² Kim, S. Y. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study // Expert Systems with Applications. – 2006. – Vol. 31. – P. 101

³ Kim, S. Y. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study // Expert Systems with Applications. – 2006. – Vol. 31. – P. 102-103

Источник: Kim, S. Y. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study // Expert Systems with Applications. – 2006. – Vol. 31. – P. 102.

На основании сегментации клиентов, для развития клиентоориентированного подхода, предлагается выбрать и применить следующие маркетинговые стратегии, предложенные С. Кимом:¹

1. Стратегия взимания членского взноса

Клиент без уплаты членского взноса, как правило, демонстрируют низкую приверженности организации. Взимание членского взноса с постоянных клиентов, готовых его платить и воспринимающих данный взнос справедливым, будет стимулировать укрепление взаимоотношений клиентов с организацией: возможно увеличение частоты обращения в организацию и улучшение качества обслуживания со стороны сотрудников организации. Данную стратегию лучше сочетать с предоставлением скидок этим постоянным клиентам и проведением закрытых акций.

2. Стратегия привлечения клиентов определенного возраста и/или профессии

На основе проведения сегментации клиентов, можно выделить преобладающий профиль клиентов и направить маркетинговые усилия на расширение (экстенсивная стратегия), привлекая клиентов с другими характеристиками.

3. Стратегия улучшения обслуживания постоянных клиентов

Предлагается часть услуг предоставлять бесплатно или со скидкой клиентам (сегменту клиентов), имеющим наибольшие показатели LTV и преданности организации. Для таких клиентов также возможно предоставление специальных услуг, предлагающих большее вовлечение в организационную культуру (например, закрытые корпоративные мероприятия).

Если не удастся четко выделить сегментные группы (например, на ранних этапах развития организации), для развития клиентоориентации предлагается применять общую стратегию усиления бренда организации, используя инструменты маркетинг-микса и различные маркетинговые каналы.

Развитие клиентоориентированного обслуживания. Управление качеством обслуживания, Service Quality Management, является элементом общей маркетинговой стратегии и стратегической целью деятельности организации (компании), направленной

¹ Kim, S. Y. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study // Expert Systems with Applications. – 2006. – Vol. 31. – P. 106-108

на достижение конкурентного преимущества и финансового успеха при предоставлении определенного сектора услуг.¹

Обеспечиваемое качество при предоставлении услуги является стратегической ориентацией фирмы, направленной на создание дополнительной ценности, повышение прибыльности и достижение конкурентного преимущества.²

В свою очередь, для достижения конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе компании не могут полагаться только на средства рекламы и продвижения. Они должны понимать структуру рынка и рыночный спрос, развивать долгосрочные отношения с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами. Изменения в рыночной среде влияют на изменения в ценах и технологиях, поэтому необходимо в первую очередь полагаться на развитие приверженности клиентов для обеспечения устойчивой прибыльной деятельности в долгосрочной перспективе.³

Дж. Бэйтсон выявил основные характеристики клиентоориентированного обслуживания и управления качеством: активная роль клиента в производственном процессе, физическая среда предоставления услуги, пространственное размещение продуктов, постоянство параметров предоставления услуги (цена, качество).⁴

Для оценки удовлетворенности клиентов и качества предоставляемых услуг Н. Кано разработал практическую модель, помогающую определить, в какой степени существующие параметры услуги удовлетворяют потребности клиентов.⁵

Согласно модели Кано, атрибуты услуги подразделяются на три категории Dissatisfiers (не отвечающие запросам или ожиданиям клиентов), Satisfiers (отвечающие запросам и потребностям клиентов), Exciters/delighters (усиливающие потребности и запросы клиентов).⁶ Опросник Кано представляет систематический способ группирования требований клиентов в различные категории. Вопросы сформулированы следующим образом: если первый нацелен на выявление ощущения клиента при наличии у товара или услуги определенных характеристик, второй – на выявление впечатления, если продукт или товар не имеет данных характеристик. Данная модель Кано была апробирована на

¹ Rapert, M.I. Service quality as a competitive opportunity/ M.I. Rapert, B.M. Wren// The Journal of Services Marketing. – 1998. – Vol.12, N.3. – P. 223-235

² Barney, J.B. Firms resources and sustained competitive advantage” // Journal of Management. – 1991. – Vol.17. – P. 99-120

³ Rahman, Z. Developing customer oriented service: a case study // Managing Service Quality: An International Journal. – 2004. – Vol. 14, N. 5. – P. 428-430

⁴ Bateson, J.E. Managing Services Marketing. – The Dryden Press: Orlando, FL, 3rd ed.. – 1995. – P. 121-130.

⁵ Kano, N. The Management and Control of Quality. – Est Publishing Company, Minneapolis/StPaul, MN. – 1993. – P.148

⁶ Kano, N. The Management and Control of Quality. – Est Publishing Company, Minneapolis/StPaul, MN. – 1993. – P.148-152.

примере банков Америки (в том числе Bank of America) и Индии. Клиентам предлагалось оценить характеристики банковских услуг, выделенных в следующие группы:

1. Осязаемость и физическая среда предоставляемых услуг: печатные материалы, упрощенные процедуры, удобное месторасположение отделения, вежливость охраны, музыка, компьютерная оснащенность, помощь консультантов клиентам;

2. Надежность: защищенность процесса ввода паролей, техническая исправность терминалов, отсутствие ошибок в документах, конфиденциальность информации;

3. Компетенции: персонал, низкие транзакционные затраты, возможность обслуживания многих счетов;

4. Понимание клиентов: способность сотрудников разобраться в возникших проблемах клиента; гибкость графика работы, обращение к клиентам по имени;

5. Коммуникации: своевременное информирование клиентов, доступность и понятность информации, владение иностранными языками сотрудников.¹

На основе проведенного опроса клиентов были выделены категории потребностей и компонентов банковского обслуживания:

1. Базовые потребности: упрощенные процедуры, понятные формы, защищенность ввода паролей, способность сотрудников понять клиентов, удобное месторасположение отделения, своевременность обслуживания, способность персонала выстроить коммуникации с клиентами и общаться на нескольких языках;

2. Потребности в процессе предоставления услуги (Performance Needs): техническая оснащенность отделения банка, помощь консультантов, достоверность информации, компетентность сотрудников, низкие транзакционные затраты, гибкость графика;

3. Усиливающие приверженность клиентов потребности (Excitement Needs): наличие зоны отдыха и специальных мест ожидания, обращение к клиенту по имени, возможность срочных займов, своевременное многоканальное информирование клиентов обо всех изменениях;

4. Характеристики обслуживания, не интересующие клиентов: большое количество счетов у отделения;

5. Характеристики обслуживания, не влияющие на восприятие клиентов: музыка, приветливость охраны.²

¹ Rahman, Z. Developing customer oriented service: a case study // *Managing Service Quality: An International Journal*. – 2004. – Vol. 14, N. 5. – P. 429-435.

² Rahman, Z. Developing customer oriented service: a case study // *Managing Service Quality: An International Journal*. – 2004. – Vol. 14, N. 5. – P. 429-435.

В целом, данная модель Кано позволяет определить значимые для клиента характеристики предоставления услуг, тем самым способствуя развитию клиентоориентированного подхода. Приведенный пример на основе анализа опросов клиентов предполагает, что для создания дополнительной ценности и развития долгосрочных отношений с клиентами отделению банка следует иметь хорошую репутацию, удобное месторасположение, систему стабильных цен на услуги и низкие транзакционные затраты, быть хорошо технически оснащенным, иметь компетентных и вежливых сотрудников, разработать процесс консультирования и гибкий график с возможностью обращения клиентов к руководителям.

2.2. Развитие клиентоориентированного подхода в исполнительных органах государственной власти

Термин «клиент» стало значимым для государственных реформаторов в конце XX века, после появления рыночных моделей Р. Рейгана и М. Тэтчер, принципов «изменения правительства» (Reinventing Government) Б. Клинтона.¹ Тем не менее, в литературе определение понятия «клиент» зависит от специфики рассмотрения отношений граждан и государства. В частности, граждане могут рассматриваться как пассивные получатели государственных услуг, а не активные агенты, что подчеркивает отсутствие однозначного толкования, применимого к членам общества, вступающим во взаимоотношения с государственными органами.² Такие термины, как «покупатель», «потребитель», «клиент», «пользователь», «гражданин», «налогоплательщик» могут употребляться по отношению к одним и тем же членам общества, но в разных контекстах в зависимости от их взаимоотношений с органами государственного управления.

Согласно Дж. Алфорду, одна из ключевых характеристик клиенториентированной модели – концепция обмена – подчеркивает значимость реагирования государственных органов и агентств на запросы потребителей государственных услуг. Данная концепция обмена подразумевает более общую интерпретацию, нежели ограниченную экономическую форму транзакций с покупателем-клиентом.³ Для реципиентов государственных услуг важно не только потребление материальных благ, но и реализация символических и социальных ценностей, возникающих в процессе взаимодействия с

¹ Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // Public Administration Review. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 337.

² Patterson, P. Market metaphors and political vocabularies // Public Productivity and Management Review. – 1998. – Vol. 22, N. 2. – P. 220-231.

³ Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // Public Administration Review. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 337-338.

государственными органами. Государственные агентства поэтому должны уделять внимание не только обеспечению граждан материальными благами, но и самому характеру обмена-взаимоотношений, передаваемой информации, кооперации и процессу оказания персонализированного «пакета» услуг.

Развитие подхода к гражданам как клиентам (на местном уровне). Согласно Э. Остром, основная проблема развития современного подхода к государственному управлению – переход от однонаправленному к взаимному процессу управления, особенно актуальном на местном уровне и в сфере образования. При однонаправленном процессе граждане выполняют пассивную роль голосующих, а принятие решений – сфера деятельности государственных органов. При взаимном подходе к управлению граждане являются клиентами, а демократия – процессом, при котором граждане выполняют активную роль и ответственны за все, что происходит вокруг них.¹

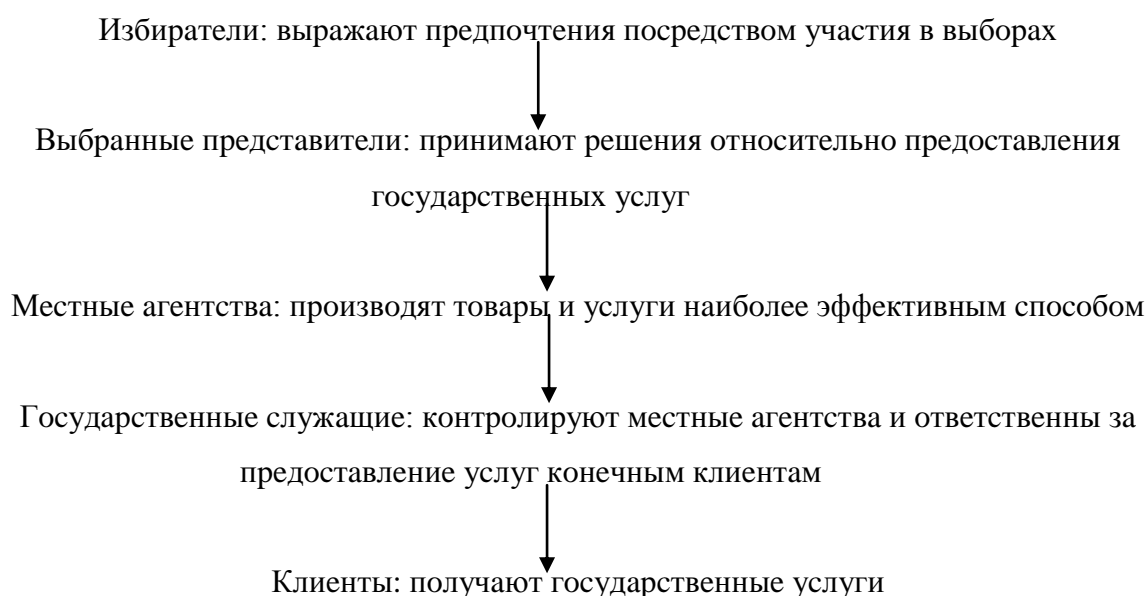


Рисунок 2. Однонаправленные отношения участников государственного управления на местном уровне

Источник: Ostrom, E. *Local Government in the United States*. – San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press. – 1988. – P. 105

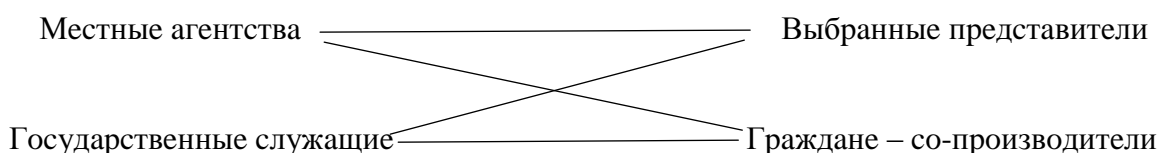


Рисунок 3. Двухнаправленные отношения между участниками в государственном управлении на местном уровне

¹ Ostrom, E. A communitarian approach to local governance // *National Civic Review*. – 1993. – Vol. 83. – P. 228-229.

Источник: Ostrom, E. Local Government in the United States. – San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press. – 1988. – P. 6

На примере сферы образования автор делает вывод, что те, кто обучает, должны осознать, что это не однонаправленный процесс. «Если граждане полагают, что учителя производят образование, полиция производит безопасность, доктора производят здоровье, и социальные работники производят эффективные домохозяйства, то фокус внимания – на том, как профессионализировать государственные услуги».¹

При этом, термин «клиент» используется с большей частотой по отношению к тем, кто рассматривается как необходимый со-производитель его образования, безопасности, здоровья и хорошо управляемых коммун. Быть со-производителем подразумевает выполнение активной роли.²

Основными формами развития такого активного подхода к гражданам как к клиентам Э. Остром называет: волонтерские ассоциации; гражданские ассоциации; группы интересов; политические партии; соседские общины; церковные объединения.

Как отмечает автор, граждане в США и других странах не принимают активной роли в управлении их собственных объединений и общин, поэтому для становления активных клиентов на государственном уровне необходимо начать внедрение инициативы на местном уровне, через создание вышеназванных объединений. Институты самоуправления зависят от развития местных ассоциаций и объединений. Данные добровольческие ассоциации, часто именуемые как «частные», выполняют важные государственные задачи: они способствуют более равномерному распределению общественных благ и ресурсов, созданию устойчивой инфраструктуры.³

Развитие клиентоориентированного подхода с позиций Нового государственного менеджмента. В середине XX века, с развитием концепции нового государственного менеджмента (НГМ) в англосаксонских странах, появились новые модели государственного управления: рыночная, сетевая и смешанная. В работе М. Консидине на примере Австралии, Англии, Нидерландов и Новой Зеландии было проанализировано, как корпоративная, сетевая и рыночная модели государственного управления влияли на ориентацию персонала и предоставление услуг гражданам-клиентам. Проведя опросы ключевого персонала об организации предоставления государственных услуг, автор изучил возможности применения данных моделей при

¹ Ostrom, E. A communitarian approach to local governance // National Civic Review. – 1993. – Vol. 83. – P. 229.

² Ostrom, E. A communitarian approach to local governance // National Civic Review. – 1993. – Vol. 83. – P. 229

³ Ostrom, E. A communitarian approach to local governance // National Civic Review. – 1993. – Vol. 83. – P. 231

предоставлении государственных услуг. При этом новый гибридный, корпоративно-рыночный, тип государственного управления, названный «предпринимательское управление», и сетевой тип, стали значимыми моделями организации работы служащих в процессе имплементации государственных программ.¹

Недавние изменения коснулись новых форм государственного управления как стратегического партнерства и сотрудничества между государством и частным сектором, в частности, посредством создания государственно-частных партнерств. Данная форма стала стимулом развития сетевой формы управления, в которой агенты – фирмы, некоммерческие организации государственные агентства – создают организационные союзы и выполняют общие задачи.²

Новые взгляды на роль государства как партнера создали стимулы для активного вовлечения частного сектора в процесс создания ценности для граждан-клиентов. При этом многие формы центрального регулирования были заменены различными формами саморегулирования и предоставлением стимулов на основе достигнутых результатов. Это не только подразумевает процесс дополнительного стимулирования государственных управленцев (public managers), но и особый интерес в создании «предпринимательского государства» — организационной стратегии, основанной на разделении ролей принципала и агента, установлении стимулов для минимизации затрат и развитии конкуренции для расширения выбора потребителей услуг.³

Таблица 6. Типология форм государственного управления

М. Консидине и Дж. Льюиса

Тип государственного управления	Основа деятельности	Формы контроля	Основное преимущество	Фокус предоставления услуг (целевая аудитория)
Процедурное	Закон	Правила	Надежные установленные процедуры	Универсальный (все граждане)
Корпоративное	Менеджмент	Планы	Стимул –	Целевые

¹ Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // Public Administration Review. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 130

² Blockson, L. C. Strategic Alliances among Different Institutions: An Argument for MultiSector Collaboration in Addressing Societal Issues / L.C. Blockson, V. B. Harry // Crossing the Borders: Collaboration and Competition Among Nonprofits, Business and Government. – Washington, DC: Independent Sector Working Papers. – 1999. – P. 13-24.

³ Halachmi, A. Entrepreneurial Government: In Theory/ In Practice. – Burke, VA: Chatelaine Press. – 1996. – P. 4

			достижение цели	группы: сегментация по потребностям
Рыночное	Конкуренция	Контракты	Стимул – минимизация издержек	Целевые группы: ценовая сегментация
Сетевое	Культура	Со- производство (coproduction)	Гибкость	Клиенты

Источник: Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // *Public Administration Review*. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 133

Снижение популярности процедурного типа государственного управления был очевиден к середине 1970-х гг. В 1980-х гг. возникла новая модель, рассматривающая государственные организации как корпорации, управляемые бизнес-управленцами.¹

Данный корпоративный тип государственного управления основывался на идее, что официальные представители должны отвечать целям, поставленным управленцами, и их деятельность должна строиться на основе комплексного режима измерения деятельности (comprehensive performance-measurement regime). Программы совершенствования управления, системы планирования на основе целей, реформы программного бюджетирования в англосаксонских странах стали практическим воплощением данной идеи корпоративного типа государственного управления.²

В 1990-х гг. возникли квази-рыночные формы объединения государственных организаций, в которых рыночное регулирование стало преобладать над традиционными формами координации на основе правил. Развитие конкуренции (тендеры) и принципал-агентских отношений стало стимулировать подотчетность государственных представителей на основе финансовых результатов и конкуренции за клиентов. Такое «предпринимательское управление» на основе рыночной модели предлагало возможность для большей гибкости, снижения транзакционных издержек планирования и

¹ Hood, Christopher. *Beyond the Public Bureaucracy State? Public Administration in the 1990s*. – London: London School of Economics. – 1990. – P. 19

² Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // *Public Administration Review*. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 133

регулирования. Программы и агентства осуществляли деятельность на основе системы стимулов, в которой улучшение показателей деятельности и удовлетворенности клиентов вело к увеличенному вознаграждению. Следует отметить, что именно в это время, с развитием рыночной модели, получил практическое воплощение клиентоориентированный принцип, согласно которому клиенты-граждане определяют, какие программы получат в последующем государственную поддержку.¹

Сетевой тип государственного управления стал средством преодоления дилемм координации, вызванных системой взаимодействия нескольких агентов: государство продолжало полагаться на внешние агентства при предоставлении услуг, но в форме более сильных стратегических партнерств. Конкуренция и конфиденциальность контрактов были дополнены совместными действиями. Эта новая модель сетевого государственного управления стала организационной формой, в которой клиенты, поставщики и производители объединены вместе как со-производители услуги. Данная модель предполагает активное участие клиентов, построение долгосрочных доверительных отношений, создание общей организационной культуры,² что в целом соответствует применению и развитию клиентоориентированного подхода в государстве.

Для определения степени развитости государственной направленности на клиентов и преобладающего типа государственного управления М. Консидине и Дж. Льюис в 2003 г. провели исследование, в котором изучали систему измерения выделенных типов государственного управления. Изучаемыми странами стали Австралия, Новая Зеландия, Великобритания и Нидерланды как страны с развитыми формами подхода нового государственного менеджмента.

Были опрошены представители государственных органов и агентств, коммерческих и некоммерческих организаций, в ходе структурированных и неструктурированных опросов и интервью. Как результат, были сформулированы характеристики предпринимательского (объединенный рыночный и корпоративный), сетевого и процедурного подхода, отражающие поведение занятых в организации сотрудников и отношения с клиентами. В Приложении 10 представлены поведенческие характеристики представителей типов государственного управления на основании исследования.

В целом, развитие предпринимательского и сетевого форм государственного управления посредством поведенческих характеристик представителей способствует

¹ Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // Public Administration Review. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 134

² Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // Public Administration Review. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 134-135.

развитию более совершенного демократического подхода и отношению к гражданам как к клиентам.¹

Развитие клиентоориентированного подхода в практике Электронного Правительства (E-Governance) на примере Великобритании. Электронное Правительство – это использование технологий для улучшения процесса обеспечения и доступа к государственным услугам с целью предоставления преимуществ гражданам, бизнес-партнерам и сотрудникам. В результате развития концепции возникает новый способ предоставления государственных услуг, когда организации общественного сектора предоставляют гражданам-клиентам модернизированный, интегрированный и беспрепятственный доступ к государственным услугам. Основная цель внедрения Электронного Правительства – развитие партнерских отношений между государством и гражданами, являющимися клиентами и пользователями государственных услуг.²

Системы Электронного Правительства отличаются от коммерческих информационных систем, поскольку, помимо целей эффективности, результативности и экономии, они нацелены на достижение политических и социальных целей, таких как доверие к государству, социальное равенство, общественное участие, устойчивое развитие. В работе М. Гримсли и А. Михан оценивают дизайн разработки систем Электронного Правительства, который дополняет традиционный подход к оценке коммерческих информационных систем. Данный дизайн основан на концепции общественной ценности Мура и делает акцент на опыте получения гражданами-клиентами государственных услуг и результатов предоставления государственных услуг с позиции формирования доверия к государству. Доверие к государству определено как ощущение гражданами того, что услуги Электронного Правительства усиливают их информированность, дают большую возможность личного контроля и влияния. Данное исследование основано на анализе двух кейс-практик (case studies) в Юго-Восточной Англии и Лондоне.³

В контексте Электронного Правительства, оценка информационной системы и удовлетворенности граждан-клиентов более комплексна, в отличие от параметров коммерческой информационной системы: группа стейкхолдеров более разнообразна, включает выбранных представителей, государственных служащих, общественные некоммерческие и частные коммерческие организации; пользователи-клиенты не просто

¹ Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // *Public Administration Review*. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 139

² Silcock, R. What is e-Government? // *Parliamentary Affairs*. – 2001. – Vol. 54. – P. 88

³ Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // *European Journal of Information Systems*. – 2007. – Vol. 16. – P. 134-148

покупатели, а граждане, выражающие свои политические предпочтения; взаимоотношения с поставщиком услуг урегулированы посредством контрактов, нормативно-правовых актов, профессиональным и этическим кодом; оценочные критерии включают: сокращение затрат, повышение эффективности, развитие и улучшение процесса предоставления услуг, создание общественной ценности, равенство и общественная вовлеченность в процесс предоставления услуг, устойчивость, доверие граждан.¹

Для оценки систем Электронного Правительства в Англии с позиций предоставления общественной ценности и удобства для клиентов М. Гримсли и А. Михан в 2007 г. организовали исследование на основе кейс-метода: НС (Home Connections) – проект Электронного Правительства, направленный на внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в предоставление возможностей общественного и социального жилья в центральном Лондоне, и аналогичного проекта на Юго-Востоке Англии – ТСН (Thurrock Choice Homes). НС был внедрен в четырех из пяти советов центрального Лондона, покрывая около 60000 зарегистрированных клиентов, ТСН – около 6000 клиентов. Данные проекты Электронного Правительства основаны на схеме предоставления возможности выбора (CBL – choice-based letting). В Англии, местные власти являются держателями части общественного жилья и управляют им через жилищные департаменты. Они практикуют профессиональное отношение к клиентам, управляя данным общественным жильем «в общественных интересах», в том числе с целью обслуживания незащищенных в социально-экономическом отношении групп населения (инвалидам, ветеранам, пенсионерам, многодетным и малообеспеченным семьям).²

С позиции Электронного Правительства, основными целями данных проектов являются: 1) используя преимущества ИКТ, изменить и улучшить опыт клиентов поиска решения их жилищных проблем; 2) предоставить клиентам возможности самостоятельной оценки жилья, следить за процессом заявки, а государственным органам (жилищным департаментам и местным администрациям) – получать обратную связь о результатах.³

Проекты НС и ТСН как идеи воплощения Электронного Правительства объединяли средства: Интернета, телефонных текстовых сообщений (SMS), автоматической телефонии, местные коммерческие печатные СМИ.

¹ Walsham, G. Interpretive evaluation design for information systems. // Beyond the IT Productivity Paradox. – JohnWiley&Sons,Chichester, England. –1999. – P. 183–215

² Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 136

³ Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 137

Концептуальная реализация клиентоориентированного подхода в данных проектах основывалась на анализе концепции Мора общественной ценности. Согласно ей, создание общественной ценности является необходимым условием удовлетворения «нормативно выраженных общественных целей», особенно в отношении «универсальных благ» - здоровья, образования, жилья, безопасности и правосудия, создание которых основывается на социальных ценностях справедливости и равенства.¹

В концептуальном обосновании исследования авторы также полагались на теорию Г. Келли о том, что граждане и клиенты ценят в отношении предоставления государственных услуг: 1) результаты (повышение занятости, снижение уровня преступности, чистое уличное пространство); 2) услуги, с целью удовлетворения относительно продолжительной потребности (организация системы образования, здравоохранения или полиции); 3) доверие, в отношении легитимности действий государства. Доверие позитивно ассоциируется с общественной устойчивостью, включая экономическое, социальное и психологическое благосостояние, поэтому поддержание доверия клиентов является неотъемлемой частью создания общественной ценности.²

Следует отметить, что данные концептуальные обоснования исследования (в частности, создание общественной ценности, доверие) являются элементами концепции клиентоориентированного подхода, выделенными в предыдущих главах. На основании данных концептуальных обоснований М. Гримсли и А. Михан разработали модель поддержания доверия и удовлетворенности граждан и клиентов, включающую элементы: А – эффект от предоставления услуги на информированность, личный контроль и влияние; В – эффект от ощущения результатов на информированность, личный контроль и влияние; С – стимулирующий эффект информированности, личного контроля и влияния на удовлетворенность; D – стимулирующий эффект информированности, личного контроля и влияния на доверие.

Категории информированности, личного контроля и влияния были использованы как элементы для измерения удовлетворенности и доверия клиентов в контексте Электронного Правительства.³

Для оценки отношения клиентов и уровня их удовлетворенности при практической реализации концепции и воплощении проектов Электронного Правительства были проведены опросы и проанализированы результаты в соответствии с выделенными

¹ Moore, M.H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. – Harvard University Press, Cambridge, MA. – 1995. – P. 30

² Kelly, G. *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. – Strategy Unit discussion paper, Cabinet Office, London. – 2002. – P. 3-10

³ Grimsley, M. *E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust* / M. Grimsley, A. Meehan // *European Journal of Information Systems*. – 2007. – Vol. 16. – P. 139-140

ключевыми категориями информированности, личного контроля и влияния, примеры анализа которых представлены в Приложении 11.

По результатам исследования М. Гримсли и А. Михан разработали матрицу Управления Опытном клиентами (Clients' Experience Management Matrix), которая отражает взаимосвязи между тремя ключевыми факторами (информированность, личный контроль и влияние), способствующими установлению и поддержанию доверия и удовлетворенности клиентов во взаимоотношениях поставщик государственной услуги – граждане/клиенты. Данная матрица представлена в Приложении 12.

Роль управленца системы Электронного Правительства, который контролирует и управляет опытом взаимодействия клиентов с услугой, была сформулирована на основе трех взаимосвязанных стратегий управления доверием клиентов-граждан: Информационная Стратегия, Стратегия Контроля, Стратегия Влияния. Каждая стратегия должна обеспечивать желаемый результат для клиента-гражданина.¹ Например, Информационная стратегия должна отвечать на вопросы:

- Как обеспечить и укрепить чувство информированности клиентов?
- Какая информация необходима для повышения степени личного контроля?
- Какая информация необходима для создания ощущения влияния клиентов?

На примере проектов Электронного Правительства НС и ТСН в Великобритании было выявлено, что они отвечают всем основным признакам клиентоориентированного подхода. Информация открыта и доступна для пользователей, при поиске клиент может применять различные критерии. ИКТ каналы позволяют клиентам инициировать системные параметры относительно их потребностям, действиям и текущих обстоятельств. Настроен механизм обратной связи, позволяющий клиентам оставлять комментарии, а представителям государственных органов – отслеживать и реализовывать процесс мониторинга, также существует возможность личных встреч и консультаций клиентов-граждан с представителями власти.

Особое внимание было привлечено на следующие вопросы при разработке систем, развития отношений с клиентами и измерении результатов при реализации проектов Электронного Правительства: оценочный дизайн должен применяться по отношению к системе в целом, поскольку клиенты воспринимают ее как систему, а не платформу ИКТ; эмпирические характеристики информированности, личного контроля и влияния поддаются лучшему измерению и могут дать оценку удовлетворенности и доверия клиентов; необходимо учитывать обратную связь не только клиентов, но и остальных

¹ Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 144

стейкхолдеров; при развитии информированности клиентов, необходимо обратить внимание на характеристики: первоначальная доступность информации, постоянство и своевременность обновлений; возможно поддерживать доверие клиентов, даже если желаемые результаты труднодостижимы, если проактивно поддерживать клиентов при выражении их потребностей, полагаясь на факторы информированности и личного контроля.¹

2.3. Сравнительный анализ развития клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и исполнительных органах государственной власти

В общественном секторе транзакции разделены между двумя категориями агентов – гражданами и клиентами. Ценность, создаваемая государством в процессе предложения услуг, потребляется и гражданами, получающими общественную ценность, и клиентами, получающими частную ценность за плату. С другой стороны, механизм выражения потребительских предпочтений, определяющий количество и стоимость той ценности, которая производится государством, осуществляется гражданами через демократические политические процессы. Другими словами, граждане имеют доминантную позицию в данных взаимоотношениях с государством не только по отношению к предоставлению общественной ценности, но и частной ценности, потребляемой клиентами.²

Граждане при демократическом режиме имеют определяющий голос при решении того, что государство и его агентства должны предоставлять, выраженный через политические предпочтения. Это аналогично функции выражения потребительских предпочтений в частном секторе о товаре или услуге, которые должна производить фирма, однако существуют значимые различия.

Во-первых, граждане представляют собой коллектив и определяют область государственных услуг посредством коллективного выбора.³ Данный коллективный выбор представляет не просто объединение предпочтений отдельных граждан, а результат политического обмена и взаимодействия, в котором граждане или их представители вовлечены в процессы переговоров.⁴ Однако итог часто зависит от авторитарного выбора политических представителей, поэтому процессы обмена происходят не только на уровне

¹ Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // *European Journal of Information Systems*. – 2007. – Vol. 16. – P. 145-146

² Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // *Public Administration Review*. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 338-339.

³ Held, D. Central Perspectives on the Modern State // *The idea of Modern State*. – Open University Press, 1984. – P. 29-37.

⁴ Lynch, R. Can Markets Govern? / R. Lynch, A. Markusen // *American Prospect*. – 1994. – Vol. 5, N. 16. – P. 125-134.

граждан, но и на уровне политических представителей. С точки зрения государственного органа, коллективный выбор – это результат переговорного процесса или обмена. Поэтому часто государственные управленцы (*public managers*) должны не только узнавать предпочтения граждан, но и договариваться с политическими представителями, чтобы выработать единый подход к предоставлению государственных услуг.¹

Выбор продукта (материального блага) или услуги путем коллективного выбора и выражения предпочтений – не единственное отличие в общественном секторе. В частном секторе, когда клиенты платят за продукты или услуги, они одновременно с этим выражают свои предпочтения, добровольно или вынужденно. В общественном секторе деятельность государства оплачивается налогоплательщиками, которые могут не быть гражданами, выражающими коллективные предпочтения. Вместе с тем, решения о налогах принимаются через политический процесс, процесс обмена коллективными предпочтениями теми же людьми, которые определяют производимые государством материальные блага, – гражданами. Даже если отдельный налогоплательщик может не хотеть оплачивать определенные производимые государством услуги, данное решение зависит от коллективного выбора граждан.²

Другая функция потребителя или клиента в общественном секторе, помимо выражения предпочтений и определения материальных благ, является потребление ценности, производимой государством. В общественном секторе и граждане, и клиенты потребляют определенную ценность, доставляемую государством, но различается вид этой потребляемой ценности: граждане получают общественную ценность, а клиенты – частную.

Общественная ценность потребляется коллективно и включает преимущества и блага, которые граждане могут получить посредством коллективного обеспечения, например, закон и порядок. В данном случае считается оправданным одностороннее вмешательство государства, иначе граждане могут не получить желаемых благ.³

Следует отметить, что индивидуальные предпочтения граждан также формируются в процессе обмена и представляют собой не только выражение ценности, которые граждане хотели бы получить от государства. Граждане придерживаются установленных в обществе норм, правил и ценностей, что подчеркивает важность процессов обмена как

¹ Moore, M. Public Value as the focus of Strategy // *Australian Journal of Public Administration*. – 1994. – Vol. 53, N. 3. – P. 111-112.

² Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // *Public Administration Review*. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 339.

³ Stewart, J. Management in the Public Domain // *Public Money and Management*. – 1988. – Vol. 8, N. 2. – P. 13-19.

транзакции в результате выражения предпочтений еще до активного участия самих граждан в переговорных процессах и формирования коллективного выбора.

Хотя граждане взаимодействуют с государством коллективно, более прямые взаимодействия и отношения с налогоплательщиками как отдельными индивидами, оплачивающими государственные услуги, позволяют говорить о роли клиентов в процессах квази-рыночного обмена между ними и государством.

Роль покупателей, оплачивающих государственные услуги, аналогична роли покупателей в частном секторе. Однако большинство потребителей услуг в общественном секторе не платят деньги прямо за услугу, многие государственные услуги субсидируются и их «цена», уплачиваемая потребителями, не отражает реальной рыночной ценности. Поэтому не существует прямого экономического обмена между государством и клиентами, и потребителей в данном случае уместнее рассматривать как бенефициаров, которые получают определенные блага или услуги, но не платят за них напрямую государственной организации-производителю.¹

Предположение, что покупатель имеет позитивно выраженное предпочтение по отношению к потребляемой услуге в частном секторе не имеет практического смысла, если клиент вынужден пользоваться государственной услугой вопреки его предпочтениям, например, в силу отсутствия альтернатив. Данный элемент принуждения в общественном секторе можно рассматривать как результат несовершенства и несогласования коллективного (гражданского), политического и экономического обмена.²

Перечисленные роли могут быть классифицированы согласно типологии организационно-общественных отношений (в общественном секторе). Основное различие заключается в том, что граждане получают ценность (материальное благо или услугу) от государственных организаций, а клиенты получают индивидуальную ценность. Последняя категория включает тех, кто взаимодействует с государственными агентствами на коммерческой основе (at business end), на основе общественного контракта (public-in contract), или непосредственно за плату.³

Согласно данной категории, существуют роли: покупателя услуг (paying customers), получателя или бенефициара (beneficiary) и «обязанного» (obligatee). В любой деятельности или транзакции государственный орган взаимодействует как минимум с двумя ролями потребителей услуг, и процесс одновременно затрагивает и общественную,

¹ Scrivens, E. Is there a role for marketing in the Public Sector? // *Public Money and Management*. – 1991. – Vol. 11, N. 2. – P. 17-23.

² Moore, M. Public Value as the focus of Strategy // *Australian Journal of Public Administration*. – 1994. – Vol. 53, N. 3. – P. 121.

³ Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // *Public Administration Review*. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 340.

и частную ценность. Члены общественности – это граждане и клиенты одновременно, и, как клиенты, они могут быть покупателями и получателями услуг, или получателями и «обязанными».¹

В данной типологии только роль покупателя услуг аналогична рыночной модели частного сектора. В случае граждан, коллективный характер получаемой ценности не позволяет разделить индивидуальную плату для роли покупателя и получаемое преимущество для роли бенефициара, делая процесс экономического обмена непрямым. Бенефициары и «обязанные» не платят за получаемую услугу, что также не позволяет говорить о прямом обмене. Более того, «обязанные» не имеют выраженного позитивного предпочтения по отношению к услуге. В целом, члены общественности, с которыми взаимодействует государство, не обладают всеми необходимыми характеристиками покупателей.

Сторонники рыночной и клиенториентированных моделей предлагают называть получателей государственных услуг именно клиентами, поскольку последние могут не платить за услугу в настоящий момент, но впоследствии могут стать покупателями через процессы непрямого обмена – экономического (уплата налогов) и политического (выражение предпочтений и определение ценности).²

В целом, клиенториентированная модель частного сектора имеет ограниченное применение в общественном секторе вследствие неполного осуществления экономического обмена и обладания получателей государственных услуг характеристиками покупателей. Тем не менее, процессы политического обмена, создания и потребления ценности, различные роли получателей услуг позволяют применять клиенториентированную модель и объединять различные роли потребителей государственных услуг в концепцию клиента и взаимоотношения клиента и государственных органов. Наибольшую значимость данным клиентам в общественном секторе (даже если они не платят напрямую за услуги) придает тот факт, что они являются поставщиками необходимых организационных ресурсов для государственных органов (информации) и способствуют развитию маркетинга взаимоотношений, влияя на восприятие, репутацию и бренд государственного органа.³

В результате сравнения и обобщения практического развития клиентоориентированного подхода в частном и общественном секторах выделены

¹ Moore, M. Public Value as the focus of Strategy // Australian Journal of Public Administration. – 1994. – Vol. 53, N. 3. – P. 121-122.

² Kent, D. Building Lasting Reform: Enduring Questions, Missing Answers. // Inside the Reinvention Machine: Appraising Governmental Reform. – Brookings Institutions, Washington DC, 1995. – P. 9-23.

³ Kotler, Ph. Broadening the concept of Marketing // Journal of Marketing. – 1969. – Vol. 33, N. 1. – P. 10-15.

области, представленные в таблице 7, в которых коммерческие организации могут служить бенчмаркингом для исполнительных органов государственной власти при развитии клиентоориентированного подхода.

**Таблица 7. Бенчмарки развития клиентоориентированного подхода
коммерческими организациями для
исполнительных органов государственной власти**

Область развития клиентоориентированного подхода	Бенчмарки коммерческих организаций для исполнительных органов государственной власти	Обоснование возможностей применения коммерческих бенчмарков в работе органов исполнительной власти
Управление человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие партнерской роли отдела кадров: фокус на результатах + интеграция внутриорганизационных процессов; - Создание горизонтальной системы коммуникаций представителей государственных органов и клиентов (встречи, консультации, прямое общение в электронной форме) 	<ul style="list-style-type: none"> - Административная реформа: исключение дублирования функций, реализация единой интегрированной системы мониторинга результативности деятельности; - Преодоление административных барьеров, развитие «Электронного Правительства»
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Применение модели М. Гримсли и А. Михана – управление опытом гражданина-клиента: разработка информационной стратегии, стратегии контроля и стратегии влияния; 	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, практик «Электронного Правительства», деятельность независимых экспертно-аналитических агентств;

взаимоотношений	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка стратегии улучшения: атмосферы и среды предоставления услуги; технологий самообслуживания; бренда организации 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие форм получения государственных услуг: личное обращение, через МФЦ, федеральный портал госуслуг, с использованием универсальной электронной карты; Разработка административных стандартов предоставления госуслуг; Внедрение рейтинговой оценки качества оказания госуслуг органами исполнительной власти
Информационные клиентоориентированные системы	<ul style="list-style-type: none"> - Интеграция функциональных систем подразделений; -Создание информационно-аналитических внутриорганизационных систем 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка технологических карт и внутриорганизационных информационно-аналитических комплексов; взаимодействие с экспертно-аналитическими агентствами (технологии аутсорсинга); -Развитие «Электронного Правительства»
Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> -Применение модели С. Веббера и Р. Климоски для оценки когнитивного доверия клиентов; -Оценка прозрачности, открытости и своевременности при предоставлении услуг; -Внутриорганизационные программы наставничества и профессионального роста 	<ul style="list-style-type: none"> -Внедрение практик сервисного администрирования; -Возможность мониторинга процесса предоставления услуги на портале госуслуг, работа call-центров в органах исполнительной власти; -Административная реформа: развитие механизмов распространения успешного опыта государственного управления и реализация программ обучения кадров

В указанных областях также существуют практики коммерческих организациях в сфере развития клиентоориентированного подхода, которые не могут применяться в исполнительных органах государственной власти, представленные в таблице 8.

Таблица 8. Практики развития клиентоориентированного подхода коммерческими организациями, не применимые в исполнительных органах государственной власти

Область развития клиентоориентированного подхода	Практики коммерческих организаций	Обоснование неприменимости практик в работе органов исполнительной власти
Управление человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Кросс-функциональное взаимодействие отдела кадров с функциональными отделами для измерения качества процессов и удовлетворенности сотрудников; -Создание горизонтальной системы внутриорганизационных коммуникаций; -Применение модели М. Консидине и Дж. Льюиса для формирования поведенческих характеристик представителей типов государственного управления: идентификация характеристик процедурного типа, развитие характеристик предпринимательского и сетевого типа управления 	<ul style="list-style-type: none"> -Иерархичность отношений; следование административным регламентам при исполнении должностных обязанностей; внешняя система установления оклада государственных служащих; -Иерархичность внутриорганизационных отношений; -Иерархичность и регламентированность, следование административным регламентам при исполнении должностных обязанностей; Этический кодекс государственных служащих – предписывает воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственного органа, если это не входит в должностные обязанности государственного служащего

<p>Маркетинг взаимоотношений</p>	<p>- Применение модели С. Кима по сегментированию клиентов на основе их пожизненной ценности (life time value, LTV);</p> <p>-Применение маркетинговых стратегий С. Кима: взимания членского взноса; привлечения клиентов определенного возраста и/или профессии; улучшения обслуживания постоянных клиентов</p>	<p>- Отсутствие понятия «прибыльности» деятельности; профессионализация при оказании услуг – сегментирование по профессиональному и демографическому признакам; клиент – гражданин (не покупатель);</p> <p>-Особенности отношений клиентов-граждан с органами государственной власти (клиент – гражданин, не покупатель); административные стандарты оказания услуг; обязательность предоставления и оказания услуг гражданам-клиентам (госуслуги – характер смешанного и квазиобщественного благ)</p>
<p>Информационные клиентоориентированные системы</p>	<p>- Кросс-функциональное взаимодействие IT-отдела с функциональными отделами для адресного и ситуационного удовлетворения запросов</p>	<p>- Иерархичность; следование внутриорганизационным регламентам</p>
<p>Организационная культура</p>	<p>-Применение модели С. Веббера и Р. Климоски для оценки аффективного доверия клиентов;</p> <p>-Применение модели Н. Кано для оценки удовлетворенности клиентов и качества предоставляемых услуг</p>	<p>-Следование административным стандартам оказания предоставления госуслуг; регламентированность отношений граждан (клиент) – исполнитель (представитель органа исполнительной власти);</p> <p>-Особенности регламентированных взаимоотношений клиентов-граждан с представителями органов исполнительной власти; невозможность классификации атрибутов услуги согласно матрицы</p>

		Н. Кано вследствие характера смешанного или квазиобщественного блага; элемент принуждения при получении госуслуг
--	--	--

Таким образом, реализация административной реформы и внедрение менеджеральных принципов управления способствуют применению коммерческих практик клиентоориентированного подхода в исполнительных органах государственной власти в областях управления человеческими ресурсами, маркетинга взаимоотношений, развития информационных клиентоориентированных систем и организационной культуры. Вместе с тем, в выделенных сферах ограничено применение некоторых практик, связанных с развитием внешней клиентоориентированности (сегментация клиентов, оценка их удовлетворенности) и внутренней (кросс-функциональное взаимодействие, развитие поведенческих характеристик представителей предпринимательского и сетевого типов управления, актуальных для проектных менеджеров и «сити-менеджеров») ввиду внутриорганизационной иерархичности, следованию административным регламентам при предоставлении государственных услуг и особому характеру взаимоотношений между гражданами-клиентами и представителями исполнительных органов государственной власти.

Глава 2. Выводы

Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях рассматривалось:

- 1) С позиции управления человеческими ресурсами – выявление:
 - ключевых тактик для развития клиенториентированности на примере исследования Г. Кеслера;
 - многофакторной модели Г. Кеслера реинжиниринга HR-процессов и формирование клиенториентированной культуры;
 - особенностей партнерской и транзакционной ролей HR-отдела в бизнес-процессах (в том числе, процессе взаимодействия с клиентами).
- 2) С позиции создания клиенториентированной организационной культуры на примере исследования Б. Бартли в Новой Зеландии – определение:
 - критериев успешной деятельности коммерческих организаций-представителей Клуба Бенчмаркинга Новой Зеландии;

- элементов устойчивой ориентации на клиентов и рынок.
- 3) Как стратегия развития клиентоориентированной культуры (на примере сервисных коммерческих организаций) – повышение доверия и преданности клиентов на примере исследования С. Веббера:
- формирование типов доверия клиентов;
 - выявление индикаторов когнитивного и аффективного доверия клиента;
 - выделение поведенческих факторов сервисно-ориентированного организационного поведения и надежной проектной деятельности и их индикаторов;
 - выявление факторов и индикаторов преданности клиента.
- 4) При внедрении информационных клиентоориентированных систем – на основе исследования П. Дучесси:
- выявление проблем, связанных с внедрением клиентоориентированной информационной системы.
- 5) Как стратегия влияния на впечатления клиента (маркетинга впечатлений):
- выделение стратегических факторов развития клиентоориентированного подхода.
- 6) На основе сегментации клиентов:
- применение алгоритма сегментирования покупателей на основе их жизненной ценности (life time value, LTV) С. Кима;
 - применение маркетинговых стратегий С. Кима.
- 7) В сфере развития клиентоориентированного обслуживания:
- выявление характеристик клиентоориентированного обслуживания и управления качеством Дж. Бэйтсона;
 - применение модели Н. Кано для оценки удовлетворенности клиентов и качества предоставляемых услуг.

Развитие клиентоориентированного подхода в органах государственного управления рассматривалось:

- 1) С позиций форм подхода к гражданам как клиентам (на местном уровне) – на основе работы Э. Остром:
- выявление особенностей одно- и двунаправленных отношений между участниками в государственном управлении на местном уровне;
 - выделение основных форм развития активного подхода к гражданам как к клиентам.

2) С позиций Нового государственного менеджмента и новых моделей государства – на примере исследования М. Консидине в Австралии, Англии, Нидерландах и Новой Зеландии:

- выделение типологий государственного управления и их характеристик;
- выявление поведенческих характеристик представителей типов государственного управления (в том числе, по отношению к клиентам).

3) В практике Электронного Правительства (E-Governance) – на примере анализа М. Гримсли проектов в Великобритании:

- применение модели – концептуальной основы измерения общественной ценности;
- рассмотрение примеров анализа опроса клиентов;
- применение алгоритма проведения опросов М. Гримсли;
- анализ матрицы управления опытом клиента М. Гримсли и разработка стратегий поставщиков государственных услуг.

В результате сравнения развития клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях и органах государственного управления были выявлены области применения подхода, в которых применимы коммерческие бенчмарки:

- управление человеческими ресурсами;
- маркетинг взаимоотношений;
- развитие информационных клиентоориентированных систем;
- развитие организационной культуры.

Возможность применения бенчмаркингов объясняется проведением административной реформы и внедрением менеджеральных принципов управления.

Вместе с тем, ввиду внутриорганизационной иерархичности, следованию административным регламентам при предоставлении государственных услуг и особому характеру взаимоотношений между гражданами-клиентами и представителями исполнительных органов государственной власти в выделенных сферах ограничено применение некоторых практик, связанных с развитием:

- внешней клиентоориентированности: сегментация клиентов, оценка их удовлетворенности;
- внутренней клиентоориентированности: кросс-функциональное взаимодействие, развитие поведенческих характеристик представителей предпринимательского и сетевого типов управления, актуальных для проектных менеджеров и «сити-менеджеров».

Глава 3. Развитие клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга

3.1. Практика применения клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга

Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга (далее – Комитет, сокращенное название – КИО) является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга. Комитет проводит государственную политику в сфере управления и распоряжения государственным имуществом Санкт-Петербурга, контроля за его использованием и сохранностью, а также в сфере земельных отношений (за исключением инвентаризации земель и территорий зеленых насаждений в Санкт-Петербурге, а также земельного контроля за использованием земель в Санкт-Петербурге).¹

Основные задачи Комитета:

- осуществление приватизации государственного имущества Санкт-Петербурга;
- осуществление юридических действий, связанных с разграничением государственной собственности;
- управление государственным имуществом;
- учет государственного имущества в реестре государственной собственности Санкт-Петербурга;
- реализация государственной политики в сфере земельных отношений на территории Санкт-Петербурга;
- распоряжение государственным имуществом Санкт-Петербурга;
- обеспечение эксплуатации региональной информационной системы, содержащей сведения об объектах недвижимости и объектах землеустройства «Геоинформационная система Санкт-Петербурга»;
- контроль за использованием и сохранностью государственного имущества Санкт-Петербурга;
- защита имущественных прав Санкт-Петербурга.²

¹ Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16 февраля 2015 г. N 98 «О Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Санкт-Петербурга». [Электронный ресурс] // Правовые основы деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/pravovye_osnovy_deyatelnosti

² Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16 февраля 2015 г. N 98 «О Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Санкт-Петербурга». [Электронный ресурс] // Правовые основы деятельности Комитета имущественных

Клиентами Комитета имущественных отношений являются лица, обращающиеся в Комитет непосредственно, через Многофункциональные центры Санкт-Петербурга или в электронной форме (в онлайн-режиме с использованием портала «Государственные и муниципальные услуги (функции) в Санкт-Петербурге»), с целью получения государственных услуг, предоставляемых Комитетом.

Полный перечень государственных услуг, предоставляемых Комитетом, представлен в Приложении 13.¹

Анализ практики развития клиентоориентированного подхода в Комитете проводился с учетом выделенных в предыдущих главах областей применения клиентоориентированного подхода, как общих для коммерческих организаций и органов государственного управления, так и характерных для органов государственной власти.

Информационные системы. При оценке применения клиентоориентированного подхода и внедрения принципов Электронного Правительства в Комитете были проанализированы государственные информационные системы.²

**Таблица 9. Информационные системы
Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга**

Название информационной системы	Структура информационной системы	Цели создания и функционирования информационной системы
Информационно-технологическая система Комитета	-программный комплекс «Реестр»; -программный комплекс «Аренда»; -программный комплекс «Делопроизводство и документооборот»	-систематизация, хранение и обработка данных по объектам государственной собственности Санкт-Петербурга; -систематизация, хранение и обработка данных по договорам между Комитетом и контрагентами; -систематизация, хранение и обработка данных по входящей и

отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/pravovye_osnovy_deyatelnosti/ (дата обращения: 15.02.2017).

¹ Государственные услуги, предоставляемые Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/gosuslugi/gosuslugi_kio/ (дата обращения: 15.02.2017).

² Государственные информационные системы Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/gosudarstvennye_informacionnye_sistemy_komiteta (дата обращения 01.03.2017).

		исходящей корреспонденции Комитета, а также о внутреннем документообороте
Информационно-технологическая система «Кадастр-2»	Автоматизированное рабочее место (АРМ), состоящее из нескольких программных комплексов (ПК)	-автоматизация основных технологических процессов деятельности; -реализация функций управления в сфере земельных отношений; -координация деятельности в сфере земельных отношений территориальных и отраслевых исполнительных органов государственной власти на уровнях персонала районных отделов, Управления землеустройства и Управления городского кадастра недвижимости Комитета
Региональная информационная система «Геоинформационная система Санкт-Петербурга» (РГИС)	Серверное интернет-приложение, которое позволяет отображать на экране дисплея требуемое место городской территории с масштабным отображением объектов адресной системы и включает: -сведения об административно-территориальном устройстве Санкт-Петербурга, избирательных округах, границах территорий судебных участков мировых судей Санкт-Петербурга; -классификаторы и	-объединение информационных ресурсов органов государственной власти, органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге и организаций; -комплексное распространение и представление гражданам и организациям информации о пространственных объектах из единого источника информации; -повышение инвестиционной привлекательности Санкт-Петербурга за счет представления актуальной и достоверной комплексной информации о пространственных объектах

	<p>кодификаторы адресов Санкт-Петербурга;</p> <p>-сведения о водных объектах на территории Санкт-Петербурга;</p> <p>-сведения об объектах землеустройства, земельных участках, в том числе обременениях земельного участка, ограничениях его использования;</p> <p>-сведения о зонах с особыми условиями использования, в том числе охранных зонах;</p> <p>-материалы градостроительного планирования и градостроительного зонирования;</p> <p>-сведения об объектах недвижимости;</p> <p>-сведения о территориях объектов культурного наследия;</p> <p>-тематические карты;</p> <p>-сведения о зеленых насаждениях общего пользования;</p> <p>-материалы лесоустройства;</p> <p>-картографические материалы</p>	
--	--	--

В целях реализации принципов клиентоориентированности Отделом по информационно-аналитическому обеспечению были разработаны рекомендации для усовершенствования информационных систем. Пользователями данной системы являются

как сотрудники (внутренние клиенты Комитета), которым необходимо получить доступ и систематизировать информацию при работе с обращениями заявителей, так и внешние клиенты – заявители, нуждающиеся в услугах комплекса в целях проверки или подтверждения при обращении за услугой. В частности, были разработаны основы функционирования информационно-аналитического программного комплекса (далее – ИА-ПК).

Работа данного программного комплекса основана на том свойстве баз данных, что результатом любого обращения к ним является таблица, строки и столбцы которой удовлетворяют условиям запроса. Формально построение запроса с помощью ИА-ПК заключается в том, что пользователь отмечает в рабочем окне программного комплекса столбцы (колонки), которые должны войти в результирующую таблицу, после чего с помощью редактируемых полей задает условия выбора строк.

На практике данный программный комплекс может использоваться для получения информации по объектам недвижимости и земельным участкам, находящимся на территории Санкт-Петербурга. Расширенный доступ к базе данных имеют сотрудники Комитета имущественных отношений, для справочной информации или при проверке регистрации объекта право ограниченного доступа может быть предоставлено заявителям.

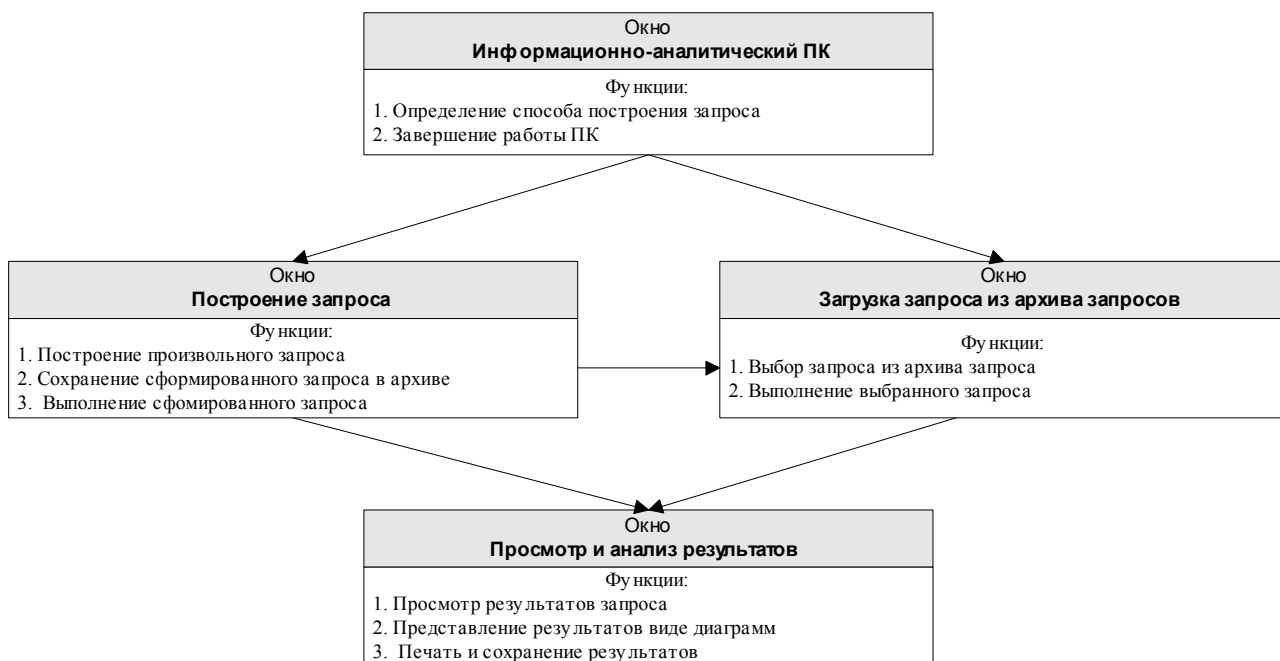


Рисунок 4. Функциональная связь окон информационно-аналитического программного комплекса

Источник: Внутренний документ «Технологические карты информационных систем Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга».

Данный ИА-ПК позволяет систематизировать запросы и ускорить процесс обработки обращений заявителей, может использоваться Комитетом при анализе, подготовке и представлении отчетов о результатах деятельности.

Положением Правительства Санкт-Петербурга от 28.12.2016 г. №1246 «О государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Территориальная отраслевая региональная информационная система» (далее – ТОРИС) были определены назначение, цели и состав государственной информационной системы Санкт-Петербурга ТОРИС. Данная информационная система является воплощением принципов клиентоориентированного подхода, в том числе с точки зрения внутренних клиентов – сотрудников органов государственной власти.

Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга участвует в реализации методических рекомендаций по ведению адресных программ в автоматизированной системе «Адресные программы» государственной информационной системы Санкт-Петербурга «Территориальная отраслевая региональная информационная система» (далее – ТОРИС), формируя и ежегодно утверждая «Адресную программу предоставления земельных участков гражданам Российской Федерации, имеющим трех и более детей, бесплатно в собственность для индивидуального жилищного или дачного строительства».

В Комитете также функционирует Программный комплекс учета сделок с недвижимостью, способствующий подготовке, оформлению, хранению и корректировке договоров аренды: Информационно-Технологическая Система «Аренда» (ИТС «Аренда»). Основные режимы работы программного комплекса включают: учет объектов недвижимости, подготовка и оформление сделки с недвижимостью, работа со сделкой, сопровождение сделки. Под сопровождением сделки подразумеваются решение вопросов взаиморасчетов и соблюдение условий договоров. С помощью данной системы возможно предоставление следующих услуг: предоставление сведений о начислениях и о наличии задолженности по договорам аренды; консультация арендаторов о формировании задолженности; выдача арендаторам копий претензий о погашении задолженности по арендной плате и пени; поиск платежей в «неопознанных платежах» (арендатор не указал в квитанции/платежном поручении номер договора); консультация арендаторов при написании писем о зачете переплат, а также писем о зачете «неопознанных платежей», в счет договоров аренды; выдача арендаторам - физическим лицам и индивидуальным предпринимателям квитанций для оплаты арендной платы.

Внутренние клиенты – сотрудники Комитета, имея доступ к данному программному комплексу, отмечают улучшение процессов систематизации документов,

внутриведомственного согласования и контроля деятельности, сокращение времени на административную работу.

До создания ИТС «Аренда» существовал документооборот по вопросам аренды в печатном виде. Внедрение данной системы в 2000-х гг. позволило унифицировать формы сделок: были разработаны формы договора для земельного участка и договора на нежилое помещение, позволяющие вносить данные (характеристики) для объекта и юридического лица. В результате был полностью автоматизирован процесс расчета арендной платы, который осуществляется в соответствии с методиками расчета арендной платы путем введения индивидуальных параметров объекта с учетом рыночных показателей.

Несовершенствами данной системы являются неполнота информации об объекте (в частности, информация не визуализирована – нет проекта или изображения объекта) и медленное обновление данных. Более того, у клиентов возникают вопросы, связанные с методикой расчета арендной платы и назначением рыночных коэффициентов.

Программа «Профессиональный рост». В Комитете имущественных отношений разработана программа «Профессиональный рост» для сотрудников, соответствующая принципам реализации внутреннего клиентоориентированного подхода.

После подписания приказа о зачислении в штат сотрудников Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга разрабатывается план прохождения испытания сроком на 3 месяца и составляются Индивидуальные программы Наставничества для новых сотрудников Комитета сроком на 3 месяца.

Помимо Индивидуальных программ наставничества, в рамках реализации программы «Профессиональный рост» в Комитете формируются и утверждаются Индивидуальные планы Профессионального развития государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга, замещающих должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга, сроком на 2 года. Данные индивидуальные планы содержат сведения о замещаемой должности, профессиональном образовании, полученном дополнительном профессиональном образовании. В целях приобретения, углубления и обновления профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников Комитета составляются планы мероприятий по профессиональному развитию. Пример плана прохождения испытания приведен в Приложении 14.

В дополнение к плану мероприятий по профессиональному развитию разрабатывается план мероприятий по дальнейшему самообразованию, например, дальнейшее изучение гражданского, земельного законодательства РФ, а также

нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга.

В рамках программы «Профессиональный рост» Комитет также реализует дополнительные профессиональные программы повышения квалификации государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга, руководствуясь информационно-методическими материалами для отбора и направления государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга на дополнительное профессиональное образование, утвержденными Администрацией Губернатора Санкт-Петербурга. Пример данных программ, реализуемых в 2016 году, представлен в Приложении 16.

Программа «Профессиональный рост» предполагает составление Отчетов о профессиональной служебной деятельности государственных служащих Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга. Данные отчеты составляется в двух экземплярах, один из которых хранится у государственного служащего, второй – в отделе государственной службы и кадров Управления государственной службы, кадров и документооборота Комитета имущественных отношений. Отчетный период составляет 3 месяца и совпадает со временем прохождения испытательного срока и реализацией плана прохождения индивидуальных испытаний для специалистов 1-й категории. Для сотрудников Управления по работе с заявителями выполненные поручения могут включать: занесение информации о поступивших в Управление по работе с заявителями документов (например, договоров аренды, дополнительных соглашений, в том числе договоров о размещении нестационарных торговых объектов).

Работа с заявителями. В Управлении по работе с заявителями (далее – УРЗ) Комитета имущественных отношений ведется еженедельная статистика приема. При составлении ежеквартальной статистической отчетности мониторинг деятельности каждого сотрудника УРЗ КИО производится на основании сведений, представленных в Приложении 17.

На основе собранных сведений по государственным служащим и Управлениям Комитетом имущественных отношений ежеквартально составляются Отчеты о работе с письменными и устными обращениями граждан. В Приложении 18 представлены итоги работы с обращениями граждан за 2016 год.

Следует отметить, что самые значительные изменения произошли в формах обращений: в кварталах отчетного 2016 г. по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года наблюдался рост обращений в форме электронного документа в среднем в 2,5–3 раза, при этом значительно уменьшалось количество письменных обращений. Наблюдался рост обращений, рассмотренных в срок: по сравнению с

кварталами предыдущего года в первом квартале 2016 г. в срок было рассмотрено в 4,5 раза, во втором квартале – в 2 раза, а в третьем – на 32%. При этом, по сравнению с кварталами 2015 г., в 2016 г. в первом квартале было поддержано в 4,5 раза, во втором квартале – в 2,8 раза, в третьем квартале – в 1,4 раза больше обращений.

В апреле 2015 года в результате реформирования имущественного блока и объединения Комитета по управлению городским имуществом (КУГИ) с Комитетом по земельным ресурсам и землеустройству (КЗР) изменилось перераспределение нагрузки на специалистов, непосредственно контактирующих с клиентами.

До реформирования было 18 районных управлений и 2 подразделения, непосредственно контактирующие с клиентами. После реформирования Управление по работе с заявителями КИО стало единственным подразделением, непосредственно контактирующим с клиентами. Следует отметить, что до реформирования отсутствовали прямые запреты на телефонные и личные переговоры с клиентами, существовала ускоренная процедура предоставления исполнителю дополнительных документов со стороны клиентов. Общее количество специалистов, осуществляющих личный прием на постоянной основе и телефонные переговоры, после реформирования сократилось с более чем 200 до 8 человек, что было вызвано соблюдением требований в целях противодействия коррупции, и впоследствии вызвало недостаток информированности клиентов согласно внутренним опросам 2016 г. Вместе с тем, после реорганизации наблюдается значительное увеличение письменных обращений (в электронной форме и почтовой письменной форме): было примерно 50 000, стало 150 000 (ежегодно), что привело к превышению допустимых стандартов уровня нагрузки на специалистов КИО.

В целом, особенностями предоставления консультационных услуг в КИО являются:

1) Значительная дифференциация клиентов по возрастному, профессиональному и демографическому признакам, а также различному уровню правовой культуры и личностных акцентуаций. Поэтому специалист при оказании консультационных услуг должен быть готов в рамках сжатого срока изменить характер консультирования с учетом индивидуальных особенностей клиентов.

2) Регламентированное время приема (консультации). При взаимодействии с особыми группами клиентами (льготники, ветераны, люди с ограниченными возможностями здоровья) увеличивается время приема, что вызывает недовольство остальных клиентов. Разрешению конфликтных ситуаций в данном случае способствует отзывчивость и заинтересованное отношение специалистов к клиентам.

3) Функционирование Единого консультационного центра с системой справочных окон.

4) Следование административным регламентам и законодательным нормам, в том числе в ситуациях противоправных запросов, при сохранении клиентоориентированного отношения специалистов.

5) Превышение стандартов уровня нагрузки обслуживания на специалистов. До реорганизации Комитета в 2015 г. стандартом являлась обработка 200 договоров аренды (на весь срок действия договора); сейчас – от 1000 до 1200 договоров аренды.

6) Выполнение функций контрольного характера, связанных с элементом принуждения и соблюдения законодательства.

7) Разрешение индивидуальных запросов – возможность «ситуационного» удовлетворения запросов, а также разъяснительная работа со «случайными клиентами».

8) Фокусирование на оказании помощи (консультационной, информационной). Цель госслужащего – не продажа, а предоставление услуги или указание способа получения услуги.

В Управлении по работе с заявителями КИО среди направлений клиентоориентированного подхода при оказании государственных услуг за 2015 – 2017 гг. специалисты УРЗ КИО выделили:

- 1) Определение ключевых понятий для поиска информации;
- 2) Формирование запроса заявителя;
- 3) Выбор оптимального пути к разрешению конфликтного запроса;
- 4) Выявление и оперативная корректировка негативной/ошибочной когнитивной установки заявителя. Данная особенность связана с недостаточно высоким уровнем правовой культуры заявителей. Корректировка установок заявителя подразумевает образовательную, а в некоторых случаях – воспитательную, функции государственного служащего. При этом воспитательная функция направлена на предотвращение конфликтных ситуаций при работе с заявителями.

При анализе практики клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга на основе выделенных ранее областей развития клиентоориентированного подхода были выявлены следующие особенности, представленные в таблице 11.

**Таблица 11. Особенности развития клиентоориентированного подхода
в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга**

Область клиентоориентированного подхода	Практики клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга
Управление человеческими ресурсами	<p>1) Создание системы коммуникаций (представителей государственных органов и клиентов):</p> <ul style="list-style-type: none"> -организация Единого консультационного центра с системой справочных окон; -проведение личных консультаций; -прием и обработка заявок на предоставление услуг посредством электронных обращений или через МФЦ; -деятельность сотрудников Call-центра <p>2) Совершенствование процесса распределения ролей отдела кадров органа государственного управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> -анализ внешнего влияния – ежеквартальные мониторинги законодательных, экономических и социальных изменений (Управление по информационно-аналитическому обеспечению); -достижение стандарта в предоставлении услуг: <ul style="list-style-type: none"> ○ следование технологическим картам оказания услуг; ○ следование «Методическим указаниям по применению ключевых показателей эффективности» -администрирование оказания услуги: административные регламенты Комитета (Распоряжение Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга от 20.09.2016 № 112-р «Об утверждении Административного регламента Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга по предоставлению государственной услуги»); <p>3) Развитие транзакционной роли отдела кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Основа – система: <ul style="list-style-type: none"> ○ Программа «Профессиональный рост»; ○ Программы индивидуального наставничества; ○ Программы Центра оценки персонала;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Система аттестации сотрудников Комитета; - Преодоление административных барьеров; - Фокус на процессах – возможность получения государственных услуг несколькими способами: <ul style="list-style-type: none"> ○ личное обращение; ○ обращение через МФЦ; ○ в электронной форме с помощью портала «Государственные и муниципальные услуги (функции) в Санкт-Петербурге» (http://gu.spb.ru); - Параллельное функционирование отделов в процессе обработки заявок и предоставления услуг: Информационно-аналитическое управление (организация информационного обмена), Управление по работе с заявителями (работа с обращениями), Управление нормативно-методического обеспечения (методический анализ, правовая экспертиза)
<p>Создание клиенториентированной организационной культуры</p>	<p>1) Следование критериям успешной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на граждан-клиентов; - Достижение целевых показателей; - Ориентация на внутренние процессы, подчиненность и координация; <p>2) Развитие устойчивой клиенториентированности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Информационная полнота, устранение асимметрии между предоставлением и восприятием информации; - Возможность получения личной консультации у специалистов УРЗ КИО; - Возможность получения телефонной консультации (Call-центр)
<p>Маркетинг взаимоотношений</p>	<p>1) Поддержка обращений и запросов – разработка и следование памяткам по предоставлению государственных услуг;</p> <p>2) Контроль текущей деятельности исполнителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ подготовка ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов сотрудниками Комитета о результатах обработки обращений и предоставления

	<p>услуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ опубликование статистических данных и сведений о результатах деятельности, а также об использовании бюджетных средств ежеквартально на официальном сайте Комитета; ○ опубликование планов и результатов проверок, проведенных Комитетом, на официальном сайте Комитета; ○ ежеквартальное размещение информации по обращениям граждан в Комитет на официальном сайте Комитета (распределение обращений по районам, по содержанию вопросов; классификация рассмотренных обращений по видам обращений, признаку обращения, категориям заявителей, районам, сроку исполнения).
<p>Развитие информационных клиентоориентированных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Информационно-технологическая система Комитета: <ul style="list-style-type: none"> ○ программный комплекс «Реестр»; ○ программный комплекс «Аренда»; ○ программный комплекс «Делопроизводство и документооборот»; ● Информационно-технологическая система «Кадастр-2»; ● Региональная информационная система «Геоинформационная система Санкт-Петербурга».

На основе проведенного в 2015-2016 гг. опроса среди сотрудников и клиентов различных управлений Комитета имущественных отношений совместно со специалистами УРЗ КИО были сформулированы общие предложения по улучшению клиентоориентированной деятельности Комитета с учетом планируемой реорганизации:

1. Оптимизировать информацию на сайте, поскольку сейчас пользователи отмечают неудобство поиска информации на сайте в связи с многоуровневостью и перекрестными ссылками.

2. Увеличить количество сотрудников в реальном секторе работы с клиентами, уменьшив при этом количество вспомогательного персонала.

3. Разработать программу внутренней клиентоориентированности для подразделений, работающих в условиях повышенной сложности и напряженности.

4. Выделить социально значимый блок организаций и создать отдельное консультационное окно, работа специалистов в котором будет осуществляться на принципах посменной занятости (сочетание посменного характера деятельности на основном рабочем месте и в данном консультационном окне, без увеличения штата сотрудников).

5. По предложению ведущего специалиста УРЗ КИО В.В. Бойчевска: внедрить внутренние ротации специалистов из других подразделений КИО со специалистами УРЗ КИО. В других подразделениях отсутствуют возможности личного приема и непосредственного общения специалистов с клиентами в целях соблюдения требований ФЗ №135-ФЗ «О защите конкуренции».

3.2. Развитие клиентоориентированного подхода в деятельности

Call-центра Управления по работе с заявителями

Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга

Дежурный оператор call-центра Управления по работе с заявителями (далее – УРЗ) выполняет должностные обязанности, которые определяются особенностями деятельности данного сектора:

- предоставляет справочную информацию;
- осуществляет первичную консультацию заявителей по вопросам, относящимся к полномочиям Комитета имущественных отношений (далее – КИО), информирует об инструментах и способах доступа к получению подробной информации: самостоятельное изучение заявителем материалов сайта КИО, обращение в УРЗ через личный прием, обращение в МФЦ;
- принимает от заявителя информацию и осуществляет меры первичного реагирования на жалобы о нарушениях и сбоях в работе КИО: отсутствие ответов на обращения, сбой в работе электронных ресурсов.

Все дежурные операторы УРЗ обладают необходимым, для выполнения функций call-центра, набором личностных и профессиональных качеств:

- не имеется дефектов дикции;
- выработан приемлемый темп речи;

- преобладает культура и грамотность речи (знание языка и этикета общения);
- хорошие коммуникативные навыки (четкость, логичность высказываний, внимательность к собеседнику).

В условиях повышенной напряженности, связанной с большим объемом входящих звонков, операторы call-центра УРЗ проявили высокий мобилизационный уровень и раскрытие следующих качеств:

- партнерское поведение по отношению к заявителю в конфликтных ситуациях;
- умение в получаемой информации отделять главное от второстепенного (заявители часто не могут сформулировать кратко свой запрос);
- эмоциональная компетентность;
- сообразительность (высокая скорость мышления, нестандартные решения);
- стрессоустойчивость;
- устойчивость к монотонии (способность длительное время выполнять однообразные, повторяющиеся задания).

Операторы call-центра находятся «на передовой» общения с реальными и потенциальными арендаторами, инвесторами. Они являются не только «голосом», но и «лицом» Комитета. Именно их поведение формирует имидж Комитета. Операторы call-центра по состоянию на февраль 2017 г. успешно адаптировались к работе с большим потоком входящих звонков. При этом необходимо отметить, что длительная работа в условиях повышенной напряженности и ответственности способствует возникновению переутомления и развитию психосоматических нарушений вплоть до временной нетрудоспособности.

Автором настоящей работы было проведено эмпирическое исследование, направленное на анализ входящих телефонных вызовов, поступивших в УРЗ КИО, с целью оценки и формирования рекомендаций для дальнейшей работы с клиентами сотрудникам Call-центра УРЗ. Данное исследование предполагало практическое применение анализа клиентоориентированности на примере подразделения, непосредственно взаимодействующего с клиентами на регулярной основе – call-центра УРЗ КИО. Цель исследования – определение количества операторов, необходимых для обслуживания клиентов и обработки всех телефонных запросов, поступивших в call-центр. Актуальность данной проблемы обосновывается результатами опросов клиентов 2015-2016 гг., в ходе которых граждане выразили недовольство увеличением времени ожидания ответа операторов и длительностью обслуживания. Более того, согласно внутренней статистике УРЗ КИО, произошло увеличение входящих исков, связанных с

разрешением материальных споров, в результате длительного ожидания ответа или неполучения консультационных услуг.

Расчет числа операторов call-центра основан на модели расчета нагрузки Erlang C, созданной датским ученым А. К. Эрлангом в начале XX века. В основе модели лежит формула расчета нагрузки для телекоммуникационной системы, включающей поступление случайных сигналов и постановку их в очередь ожидания.

Инструмент для расчета числа операторов call-центра в литературе называется «Калькулятор Erlang C». С помощью данного калькулятора можно вычислить необходимое количество операторов и другие параметры call-центра в зависимости от ожидаемого количества звонков.

Для осуществления расчета числа операторов call-центра с помощью Калькулятора Erlang C необходимо задать определенные параметры, такие как среднее время разговора, среднее время пост-обработки звонка (в данном случае – автоперерыв), число звонков в час (при этом рекомендуется выполнять расчет для различного времени суток), средняя задержка при ответе на звонок, которую возможно допустить.

Помимо расчета числа операторов call-центра Калькулятор Erlang C позволяет определить уровень обслуживания, т.е. количество звонков, ожидавших меньше заданного интервала (меньше средней задержки при ответе на звонок). Определение данного параметра (уровня обслуживания клиентов) стало ключевым результатом при проведении исследования, исходя из цели и актуальности: необходимости разрешения проблемы увеличения времени ожидания ответа клиентом и времени обслуживания клиента.

Анализ входящих вызовов, поступивших в Управление по работе с заявителями (далее – УРЗ) на телефон 576-22-88 (далее – вызов), происходил за период с 06.02.2017 по 17.02.2017 (10 рабочих дней).

Приём вызовов осуществляется двумя сотрудниками call-центра УРЗ. Согласно информации, размещенной на сайте Комитета, call-центр УРЗ работает «ежедневно (кроме субботы и воскресенья) с 9.30 до 17.30». Однако анализ данных о звонках, не ставших в очередь ожидания, говорит о том, что в период с 12:30 до 14:00 звонки не принимаются. При контрольном звонке в указанный период выяснилось, что автоинформатор сообщает позвонившему лицу об обеденном перерыве без указания времени окончания перерыва. Таким образом, общее время приема звонков составляет 6 часов 30 минут.

За рассматриваемый период поступило 3 286 вызовов. В среднем количество вызовов в день составляет 329, минимальное количество вызовов в день – 209, максимальное – 467 в день. Из общего числа вызовов 54% (1 768 вызовов) перешли в режим ожидания в очереди, 41% (1 353 вызова) обработаны (76% от числа вызовов,

перешедших в режим ожидания). Остальные вызовы были завершены заявителями до перехода в режим ожидания, т. е. сразу после ознакомления с информацией автоответчика. Среднее количество вызовов, принятых одним сотрудником, составляет 68 вызовов в день.

Из общего количества всех обработанных вызовов, только 13 были обработаны с применением функции удержания вызова (время в режиме «удержания» после принятия вызова, требующееся на получение дополнительной информации для ответа на вопрос заявителя). Общее время удержания вызовов за рассматриваемый период составило 16 мин. 45 сек. Общее время ожидания ответа оператора составило около 192 часов; время разговоров – 64 часа; время автоперерывов – 14 часов. Среднее время ожидания обработки вызова составило 6 мин. 30 сек., минимальное – 1 секунду, максимальное – 30 мин. 56 сек., при этом средняя длительность разговора – 2 мин. 51 сек.

Зависимость количества вызовов от времени дня представлена в Приложении 15. Основные показатели работы call-центра УРЗ за периоды 10.08.2015 – 21.08.2015, 11.01.2016 – 15.01.2016 (ранние исследования) и 06.02.2016 – 17.02.2017 (текущее исследование) также приведены в таблице Приложения 15.

Исходя из значения доли обработанных двумя операторами вызовов (41%) в общем числе вызовов за период с 06.02.2017 по 17.02.2017, можно сделать вывод о том, что для обработки 100% вызовов необходимо увеличить количество операторов до 5. К этому же выводу приводит и сопоставление среднего количества вызовов, принятых одним оператором в день (68), со средним количеством вызовов в день (329) за рассматриваемый период.

За анализируемый период средняя продолжительность вызовов, перешедших в режим ожидания, но не завершившихся разговором с оператором, составила 2 мин. 59 сек. Эти данные целесообразно использовать при определении интервала для расчета уровня обслуживания, так как они отражают пограничный уровень готовности клиента ожидать в очереди ответа оператора.

Применение Калькулятора Erlang C для расчета числа операторов call-центра УРЗ при среднем времени разговора – 2 мин. 50 сек., автоперерыве – 40 сек., числе вызовов в час – 37, средней задержке при ответе на звонок 2 мин. 30 сек. позволяет сделать вывод о том, что для достижения уровня обслуживания 99% необходимо задействовать 5 операторов, для уровня обслуживания 70% достаточно 3 операторов.

За период с 06.02.2017 по 17.02.2017 уровень обслуживания составил около 28% при заданной задержке ответа на звонок в 2 мин. 30 сек. Кроме того, анализ интенсивности вызовов в течение дня и по дням в течение недели (Приложение 15)

говорит о том, что «пиковыми» часами являются интервалы с 11:00 до 12:00 (14,87% вызовов за день) и с 14:00 до 15:00 (18,04% вызовов), наиболее загруженным днем недели является понедельник (около 27% вызовов из поступивших за неделю), наименее загруженным – пятница (12-13% вызовов).

Проведенный анализ входящих вызовов, поступивших в УРЗ за период с 06.02.2017 по 17.02.2017, позволяет сделать следующие выводы и дать ряд рекомендаций:

- Для обработки всех поступающих вызовов число операторов call-центра УРЗ необходимо увеличить до 5 человек. Однако с учетом неравномерной нагрузки в течение дня и по дням недели в периоды «спада» интенсивности вызовов количество операторов может быть меньшим.
- Сокращение продолжительности автоперерыва до 30 сек. позволит дополнительно повысить уровень обслуживания от 1% до 5%. При этом, увеличится уровень напряженности работы оператора, что может отразиться на качестве оказываемой консультационной услуги.
- В целях повышения количества обработанных вызовов, увеличения общего времени приема звонков в день, а также приведения режима работы call-центра УРЗ в соответствие с информацией, размещенной на официальном сайте Комитета, следует предусмотреть посменный перерыв на обед для операторов.

Развитие клиентоориентированности в Call-центре. Дежурные сотрудники регулярно докладывают непосредственному руководителю об основных направлениях потока входящих звонков, проблемах и запросах, с которыми обращаются заявители. По результатам полученной информации руководство УРЗ рекомендует стандартный алгоритм ответов, соответствующий текущему периоду.

Для улучшения внутренней клиентоориентированности сотрудникам УРЗ предлагается осуществлять еженедельную самооценку дежурств на call-центре на основе метода самооценки, разработанного в процессе выполнения ВКР совместно с ведущим специалистом УРЗ КИО Валерией Владимировной Бойчевска. Применение данного метода позволит улучшить условия для личного и профессионального роста, способствуя развитию рефлексии о собственной работе.

Таблица 10. Метод самооценки оператора Call –центра Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга

Критерий	Оценка		
	1 балл	2 балла	3 балла

<p>Дикция и темп речи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Четкая дикция • Отсутствие «говора» • Нормальный темп речи 	<ul style="list-style-type: none"> • В целом хорошая дикция, однако есть небольшие дефекты (нечетко выговаривает некоторые буквы, легкая картавость и т. п.), что в целом не влияет на понимание речи собеседником. • Иногда ускоренный или замедленный темп речи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нечетко произносит слова, «проглатывает» окончания • Очень быстрый или очень медленный темп речи, длинные паузы
<p>Культура речи и грамотность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Литературный язык • Соблюдает правила речевого этикета (приветствие, прощание, внимательность, уважение к собеседнику) 	<ul style="list-style-type: none"> • В целом грамотная речь, слова-паразиты употребляются редко • Иногда незначительно отклоняется от правил речевого этикета (например, не попрощался) 	<ul style="list-style-type: none"> • Часто нарушает речевые нормы • Употребляет нецензурные слова • Проявляет неуважение к собеседнику (например, грубо перебивает, переходит на «ты» без согласия собеседника и т. п.)
<p>Коммуникативные навыки (выстраивание коммуникации и активное слушание)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Лаконичность, краткость • Логичное построение разговора • Четко отвечает на вопросы, при необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> • Иногда незначительно отклоняется от темы разговора, но к исходному вопросу возвращается самостоятельно. • Человек не всегда задает уточняющие вопросы, даже если не понял сути 	<ul style="list-style-type: none"> • Многословность • Постоянно отклоняется от темы, отвечает не по теме, теряет тему • Часто переспрашивает,

	задает уточняющие вопросы	высказывания.	невнимателен к ответам, склонен перебивать
Партнерское поведение в конфликтах	<ul style="list-style-type: none"> •Выражает желание помочь •Использует вежливые фразы, уточняющие вопросы •Может подстраиваться под собеседника 	<ul style="list-style-type: none"> • Выражает желание помочь •Общается спокойно и вежливо. 	<ul style="list-style-type: none"> •Отказывается помогать •Повышает голос •Разрывает коммуникацию
Эмоциональная компетентность (способность управлять своими эмоциями)	Умение не втягиваться в конфликт, оставаться спокойным и уравновешенным, продолжать решать проблему «клиента» в условиях стресса	Эмоциональное втягивание в конфликт, но сохранение вежливости, клиентоориентированности	<ul style="list-style-type: none"> •Втягивается в конфликт, открытый спор с клиентом. •Занимает жесткую позицию в разговоре.
Сообразительность (скорость мышления)	<ul style="list-style-type: none"> •Сообразителен, быстро находит выход из сложной ситуации. •Предлагает несколько вариантов решения проблемы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не сразу находит выход из ситуации. •Видит небольшое количество вариантов решения проблемы. 	<ul style="list-style-type: none"> •Теряется в нестандартной ситуации.

На основе концепции маркетинга взаимоотношений, совместно со специалистами УРЗ КИО был сформулирован «Идеальный набор выгод глазами заявителя-клиента»:

- Я вижу свою значимость и важность своего мнения перед КИО;
- Я знаю к кому обратиться в КИО, если возникнут проблемы, и уверен, что их быстро решат;
- Я знаю, что меня всегда доброжелательно встретят в КИО;
- Я точно знаю сколько времени занимает оказание государственной услуги в КИО;
- Я понимаю все выгоды и преимущества работы с КИО;
- Я чувствую уважение к себе от всех госслужащих КИО (от руководства, до обеспечивающих специалистов), они заботятся о моих интересах;
- Я чувствую стабильность и уверенность при взаимодействии с КИО;
- Я вижу, что КИО обеспечивает мне максимальный комфорт в работе;
- Я никогда не сожалею о заключенной сделке;
- Я понимаю, почему и за что я оплачиваю арендную плату.

Совместно со специалистами УРЗ КИО были выделены три группы инструментов развития клиентоориентированности при оказании государственных услуг:

1) Внешние: образ сотрудника (доброжелательность, внешняя непредвзятость, единообразие в стиле одежды);

2) Внутренние (личностные и психологические): эмпатия, быстрота концентрации переключаемости внимания, владение техникой «мягкой силы» при отказе и отрицательном результате;

3) Содержательные (профессиональные компетенции): знания, умения и навыки, связанные непосредственно с доверенным сектором работы, гибкость в принятии решений о перенаправлении заявителя для достижения лучшего результата (к иному специалисту, либо к руководителю).

Для улучшения внешней клиентоориентированности совместно со специалистами УРЗ КИО в процессе выполнения ВКР были сформулированы предложения по унификации содержания коммуникаций с клиентами Call-центра:

- Разработка, представление, согласование и утверждение стандартизированного перечня недопустимых выражений (формулировок ответов);
- Разработка, представление, согласование и утверждение стандартизированного перечня выражений (формулировок ответов), направленных на предотвращение конфликтных ситуаций при работе с клиентом;
- Разработка, представление, согласование и утверждение перечня сигнальных фраз для идентификации конфликтных клиентов («манипуляторов», «жалобщиков»);

- Разработка, представление, согласование и утверждение перечня нормативно-правовой лексики, защищающей права государственного служащего;
- Разработка, представление, согласование и утверждение перечня сезонной коррекции (ориентирование клиентов на оптимальное время приема, напоминание о наиболее загруженных часах);
- Внедрение аудиозаписи разговора;
- Контроль звонков клиентов группы риска.

Глава 3. Выводы

Развитие клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга в целом соответствует бенчмаркам коммерческих организаций, выделенных во второй главе, в областях:

- управления человеческими ресурсами;
- маркетинга взаимоотношений;
- развития клиентоориентированной организационной культуры;
- внедрения информационных систем.

Из приведенных бенчмарков в Комитете затруднено применение модели М. Гримсли и А. Михана для управления опытом гражданина-клиента (при разработке информационной стратегии, стратегии контроля и стратегии влияния) в связи с начальной стадией внедрения интегрированной информационно-аналитической системы.

Для применения модели С. Веббера и Р. Климоски желательны улучшения в сфере развития когнитивного и аффективного доверия, которые возможны при улучшении обслуживания клиентов, в частности, при оказании информационной и консультационной помощи (наиболее актуально для сотрудников Call-центра).

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ возможностей развития клиентоориентированного подхода в исполнительных органах государственной власти на основе бечмаркинга коммерческих практик.

Клиентоориентированный подход в частном секторе был определен как способность компании обеспечить стабильную деятельность благодаря достижению большей, по сравнению с конкурентами, удовлетворенности приносящих прибыль клиентов и построению клиентоориентированной структуры. Современные определения ориентации на клиента также включают аспект ориентации на внутреннего клиента и подчеркивают значимость взаимодействия не только с внешними, но и с внутренними клиентами – сотрудниками организации.

Среди основных элементов клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях можно выделить: изучение рынка с целью сегментации покупателей; маркетинг взаимоотношений; проактивная и реагирующая клиентоориентированность; исследовательское и эксплуатационное изучение рынка.

Особенностями клиентоориентированного подхода в органах государственного управления являются: многоаспектность понятия «клиент», подразумевающего роли покупателя услуг (paying customers), получателя или бенефициара (beneficiary) и «обязанного» (obligatee); концепция обмена, включающая экономический, политический и социальный процессы; институциональная и функциональная концепции доверия клиента.

Развитие клиентоориентированного подхода в коммерческих организациях рассматривалось: с позиции управления человеческими ресурсами (выявление ключевых тактик для развития клиентоориентированности на примере исследования Г. Кеслера, особенностей партнерской и транзакционной ролей HR-отдела), с позиции создания клиентоориентированной организационной культуры, как стратегия развития клиентоориентированной культуры (на примере сервисных коммерческих организаций), при внедрении информационных клиентоориентированных систем, как стратегия влияния на впечатления клиента (маркетинга впечатлений), на основе сегментации клиентов (применение алгоритма сегментирования покупателей на основе их жизненной ценности С. Кима), как стратегия развития клиентоориентированного обслуживания (выявление характеристик клиентоориентированного обслуживания и управления качеством Дж. Бэйтсона и возможность применения модели Н. Кано для оценки удовлетворенности клиентов и качества предоставляемых услуг).

Развитие клиентоориентированного подхода в органах государственного управления рассматривалось: с позиций подхода к гражданам как клиентам (на местном

уровне, на основе работы Э. Остром), с позиций Нового государственного менеджмента и новых моделей государства (на примере исследования М. Консидине в Австралии, Англии, Нидерландах и Новой Зеландии), в практике Электронного Правительства (E-Governance – на примере анализа М. Гримсли проектов в Великобритании).

Сравнительный анализ показал, что коммерческие организации могут стать бенчмаркингом в развитии клиентоориентированного подхода для исполнительных органов государственной власти в областях: управления человеческими ресурсами, маркетинга взаимоотношений, развития информационных клиентоориентированных систем, развития организационной культуры. Возможность применения бенчмаркингов объясняется проведением административной реформы и внедрением менеджерских принципов управления.

Вместе с тем, ввиду внутриорганизационной иерархичности, следованию административным регламентам при предоставлении государственных услуг и особому характеру взаимоотношений между гражданами-клиентами и представителями исполнительных органов государственной власти в выделенных сферах ограничено применение некоторых практик, связанных с развитием: внешней клиентоориентированности (в частности, проведение сегментации клиентов и оценка их удовлетворенности); внутренней клиентоориентированности (например, кросс-функциональное взаимодействие, идентификация поведенческих характеристик представителей предпринимательского и сетевого типов управления, актуальных для проектных менеджеров и «сити-менеджеров»).

Было выявлено, что развитие клиентоориентированного подхода в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга в целом соответствует бенчмаркам коммерческих организаций, в областях управления человеческими ресурсами, маркетинга взаимоотношений, развития клиентоориентированной организационной культуры и внедрения информационных систем. Из рассмотренных бенчмарков в Комитете затруднено применение модели М. Гримсли и А. Михана для управления опытом гражданина-клиента (при разработке информационной стратегии, стратегии контроля и стратегии влияния) в связи с начальной стадией внедрения интегрированной информационно-аналитической системы. Для применения модели С. Веббера и Р. Климоски желательны улучшения в сфере развития когнитивного и аффективного доверия, которые возможны при улучшении обслуживания клиентов, в частности, при оказании информационной и консультационной помощи (наиболее актуально для сотрудников Call-центра).

Среди особенностей клиентоориентированного подхода при предоставлении государственных услуг в КИО были выделены: регламентированность процесса предоставления услуг и взаимоотношений с клиентами; значительная дифференциация клиентов по возрастному, профессиональному и демографическому признакам, а также различному уровню правовой культуры и личностных акцентуаций; регламентированное время приема (консультации); функционирование Единого консультационного центра с системой справочных окон; превышение стандартов уровня нагрузки обслуживания на специалистов; выполнение функций контрольного характера, связанных с элементом принуждения; разрешение индивидуальных запросов – возможность «ситуационного» удовлетворения запросов, а также разъяснительная работа со «случайными клиентами»; фокусирование на оказании консультационной и информационной помощи, поскольку цель государственного служащего – не продажа, а предоставление или указание способа получения услуги.

В Управлении по работе с заявителями КИО совместно со специалистами были выделены направления клиентоориентированного подхода при оказании государственных услуг: определение ключевых понятий для поиска информации; формирование запроса заявителя; выбор оптимального пути к разрешению конфликтного запроса; выявление и оперативная корректировка негативной/ошибочной когнитивной установки заявителя. Корректировка установок заявителя подразумевает образовательную, а в некоторых случаях – воспитательную, функции государственного служащего, направленные на предотвращение конфликтных ситуаций при работе с заявителями, а также снижение степени правового нигилизма.

Для развития клиентоориентированности в УРЗ КИО были выделены три группы инструментов: внешние (образ сотрудника – доброжелательность, внешняя непредвзятость, единообразие в стиле одежды); внутренние (личностные и психологические – эмпатия, быстрота концентрации и переключаемости внимания, владение техникой «мягкой силы» при отказе и отрицательном результате); содержательные (профессиональные компетенции – знания, умения и навыки, связанные непосредственно с доверенным сектором работы, гибкость в принятии решений о перенаправлении заявителя для достижения лучшего результата к иному специалисту либо к руководителю).

В результате участия в исследовании по анализу входящих вызовов, поступивших в Call-центр Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга, были сформулированы выводы и рекомендации по увеличению числа операторов call-центра до 5 человек, сокращению продолжительности автоперерыва до 30

сек. и реализации посменного перерыва для операторов. Для улучшения внутренней клиентоориентированности сотрудникам УРЗ предлагается осуществлять еженедельную самооценку дежурств в call-центре на основе разработанного метода самооценки. Для улучшения внешней клиентоориентированности были сформулированы предложения по унификации содержания коммуникаций с клиентами call-центра, связанные с разработкой, согласованием и утверждением стандартизированных перечней формулировок ответов и нормативно-правовой лексики, сезонной коррекции (ориентирование клиентов на оптимальное время приема, напоминание о загруженных часах), а также внедрением аудиозаписи телефонных звонков.

На основе проведенного в 2015-2016 гг. опроса среди сотрудников и клиентов Комитета имущественных отношений совместно со специалистами были сформулированы общие предложения по улучшению клиентоориентированной деятельности Комитета с учетом планируемой реорганизации, связанные с оптимизацией информации на сайте и увеличением числа сотрудников в реальном секторе работы с клиентами.

В целом, анализ клиентоориентированного подхода в исполнительных органах государственной власти на примере Комитета имущественных отношений выявил значимость коммерческих бенчмарков. Однако ввиду особенностей регламентирования отношений с клиентами возможности по развитию внешней клиентоориентированности ограничены. Основным способом применения подхода является развитие внутренней клиентоориентированности в результате создания организационной культуры и улучшения непосредственной деятельности по работе с клиентами, в частности Call-центра Управления по работе с заявителями. Предложение дополнительной ценности гражданам-клиентам возможно благодаря улучшению процесса предоставления услуги, связанного с работой специалистов, непосредственно вовлеченных в процесс предоставления услуг или оказания консультационной и информационной помощи клиентам.

Список использованной литературы

1. Видясова, Л. А., Чугунов А. В. Исследование получателей государственных услуг Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] // Экспертный центр Электронного Государства. – Декабрь 2014. – Режим доступа: <http://d-russia.ru/issledovanie-28-zhitelej-sankt-peterburga-polzuyutsya-edinym-portalom-gosuslug.html> (дата обращения: 19.04.2016)
2. Государственные информационные системы Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/gosudarstvennye_informacionnye_sistemy_komiteta (дата обращения: 11.05.2017)
3. Государственные услуги, предоставляемые Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/gosuslugi/gosuslugi_kio/ (дата обращения: 21.02.2017)
4. Мои документы – Моя оценка: Оценка качества оказания государственных услуг [Электронный ресурс] // Вестник системы оценки качества госуслуг «Ваш контроль». – Выпуск №6, 2016. – Режим доступа: <https://vashkontrol.ru/files/vk-vestnik-2016.pdf> (дата обращения: 15.03.2016)
5. Новости Комитета имущественных отношений [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: <http://www.commim.spb.ru/about/novosti/detail?id=6263/> (дата обращения: 31.01.2017)
6. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16 февраля 2015 г. N 98 «О Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Санкт-Петербурга». [Электронный ресурс] // Правовые основы деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/pravovye_osnovy_deyatelnosti (дата обращения: 18.02.2017)
7. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.arhcity.ru/data/564/1%20conc.pdf> (дата обращения: 24.12.2017)

8. Шаров А.В. Об основных элементах административной реформы // Журнал российского права. 2005. №4. С. 19.
9. Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // *Public Administration Review*. – 2002. – Vol. 62, N. 3. – P. 337-340.
10. Baker, W.E. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective / W. E. Baker, J. M. Sinkula // *Journal of Product Innovation Management*. – 2007. – Vol. 24, N. 4. – P. 316-334.
11. Barney, J.B. Firms resources and sustained competitive advantage” // *Journal of Management*. – 1991. – Vol.17. – P. 99-120
12. Bartley, B. Best practices in achieving a customer focused culture / B. Bartley, S. Gomibuchi, R. Mann // *Benchmarking: An International Journal*. – 2007. – Vol. 14, N. 4. – P. 482-496
13. Bateson, J.E. *Managing Services Marketing*. – The Dryden Press: Orlando, FL, 3rd ed.. – 1995. – P. 121-130.
14. Behn, R. D. *Policy Analysis and Policy Politics* // *Policy Analysis*. – 1982. – Vol. 7. – P. 199-220.
15. Bell, M. L. The Faltering Marketing Concept / M. L. Bell, C. W. Emory // *Journal of Marketing*. – 1971. – Vol. 35. – P. 37-42
16. Benner, M.J. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited / M. J. Benner, M. L. Tushman // *The Academy of Management Review*. – 2003. – Vol. 28, N. 2. – P. 238-256.
17. Blackwell, R. *Customers behaviour*. – St.Pbg.: Piter, 2007. – P. 27
18. Blocker, C.P. et al. Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2010. – Vol. 1. – P. 2
19. Blockson, L. C. Strategic Alliances among Different Institutions: An Argument for MultiSector Collaboration in Addressing Societal Issues / L.C. Blockson, V. B. Harry // *Crossing the Borders: Collaboration and Competition Among Nonprofits, Business and Government*. – Washington, DC: Independent Sector Working Papers. – 1999. – P. 13-24.
20. Brännback, M. The Knowledge-Based Marketing Concept – A Basis For Global Business // *Human Systems Management*. – 1997. – Vol. 16, N. 4. – P. 293-299.
21. Brignall S., Modell S. An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’ // *Management Accounting Research*. – 2000. – Vol. 11, N. 3. – P. 281–306.

22. Brown, S. P. Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance / S. P. Brown, W. L. Cron, and J. W. Slocum Jr. // *Journal of Marketing*. – 2002. – Vol. 62. – P. 88-98.
23. Carr, D. K. Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s / D. K. Carr, I. D. Littman // Arlington, VA: Coopers&Lybrand, 1990. – P. 196.
24. Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // *Public Administration Review*. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 130-139
25. Day, G. S. What Does It Mean to be Market-Driven // *Business Strategy Review*. – 1998. – Vol. 9, N. 1. – P. 1-14
26. Day, G.S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, N. 4. – P. 37-52
27. Deming, W. E. *Out of the Crisis*. – Cambridge: MIT Press, 1986. – P. 54
28. Drucker, P.F. *The Practice of Management*. – New York. Evanston, 1994. – P. 13-50.
29. Duchessi, P. Client-server benefits, problems, best practices / P. Duchessi, I. Chengalur-Smith // *Communications of the ACM*. – 1998. – Vol. 41, N. 5. – P. 87-92
30. Dumitru, N. R. Relationship management – a major element of the company’s business strategy / N. R. Dumitru, I. Stoica, C. Negricea // *Holistic Marketing Management*. – 2011. Vol. 1, N.3. – P. 20-23.
31. Dursun, T. Market orientation as a strategic driver of individual customer orientation / T. Dursun, C. Kilic // *Journal of Global Business Management*. – 2011. – Vol. 9, N. 5. – P. 55-66.
32. Fader, P. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 28-75
33. Freidson, E. *A Study of the Sociology of Applied Knowledge*. – Chicago, IL and London: University of Chicago Press, 1988. – P. 83-93
34. Fullerton, R. A. How Modern Is Modern Marketing? Marketing’s Evolution and the Myth of the “Production Era” // *Journal of Marketing*. – 1988. – Vol. 52. – P. 108-125
35. Garvin, D. A. What does “Product quality” really mean? // *Sloan Management Review*. – 1984. – Vol. 25. – P. 25-38
36. Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // *European Journal of Information Systems*. – 2007. – Vol. 16. – P. 134-148
37. Halachmi, A. *Entrepreneurial Government: In Theory/ In Practice*. – Burke, VA: Chatelaine Press. – 1996. – P. 4

38. Hansen, M.T. Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company / M.T. Hansen, M.R. Haas // *Administrative Science Quarterly*. – 2001. – Vol. 46, N. 1. – P. 1-3
39. Held, D. *Central Perspectives on the Modern State // The idea of Modern State*. – Open University Press, 1984. – P. 29-37.
40. Herhausen, D. *Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications: academic dissertation, PhD in Management*. – University of St.Gallen, School of Management, 2011. – P. 17-31.
41. Homburg, C. *Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems* / C. Homburg, M. Grozdanovic, M. Klarmann // *Journal of Marketing*. – 2007. – Vol. 71, N. 3. – P. 18-38.
42. Hood, C. *Beyond the Public Bureaucracy State? Public Administration in the 1990s*. – London: London School of Economics. – 1990. – P. 19
43. Hughes, E. 'Professions', in *The Sociological Eye // Transaction Books, Selected Papers*. – 1971. – P. 377–386
44. James, L.R. *Organizational Climate: A Review of Theory and Research* / L. R. James, A.P. Jones // *Psychological Bulletin*. – 1974. – Vol. 81, N. 12. – P. 1096-1112
45. Kano, N. *The Management and Control of Quality*. – Est Publishing Company, Minneapolis/StPaul, MN. – 1993. – P.148-152
46. Kelly, G. *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. – Strategy Unit discussion paper, Cabinet Office, London. – 2002. – P. 3-10
47. Kennedy, D. *Managing quality in staff areas* / D. Kennedy, B. J. Young // *Quality Progress*. – 1989. – Vol. 22 (October). – P. 87-91
48. Kent, D. *Building Lasting Reform: Enduring Questions, Missing Answers. // Inside the Reinvention Machine: Appraising Governmental Reform*. – Brookings Institutions, Washington DC, 1995. – P. 9-23.
49. Kesler, G. S. *A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation // Human Resource Management*. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 229-240
50. Ketchen, D.J. et al. *Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches // Academy of Management Journal*. – 1993. – Vol. 36, N. 6. – P. 1278-1313
51. Khlebovich, D.I. *Client oriented approach – research theory and practice. // Clienting and management of the customer portfolio*. – 2012. – Vol. 3. – P. 170-187

52. Kim, N. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development // *Journal of Product Innovation Management*. – 2010. – Vol. 27, N. 4. – P. 519-536
53. Kim, S. Y. et al. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study // *Expert Systems with Applications*. – 2006. – Vol. 31. – P. 101-108
54. Kohli, A. K. ARKOR: A Measure of Market Orientation / A. K. Kohli, B. J. Jaworski, A. Kumar // *Journal of Marketing Research*. – 1993. – Vol. 30, N. 4. – P. 467-477.
55. Kohli, A. K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. K. Kohli and B. J. Jaworski // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54. – P. 1-18.
56. Kotler, Ph. et al. *Principles of Marketing*. – Harlow, Pearson Education Limited, 2008. – P. 25-78.
57. Kotler, Ph. Broadening the concept of Marketing // *Journal of Marketing*. – 1969. – Vol. 33, N. 1. – P. 10-15.
58. Kotler, Ph. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. – New Jersey: John Wiley and sons, 2003. – P. 41-82
59. Kotler, Ph. *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. – Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1967. – p. 87-103.
60. Latyshova, L. S. The customer-oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company / L. S. Latyshova, O. K. Oyner // *International Journal of Markets and Business Systems*. – December 2015. – P. 637-646
61. Luzio, G. A sociological concept of client trust // *Current Sociology*. – 2006. – Vol. 54, N. 4. – P. 549-556
62. Lynch, R. Can Markets Govern? / R. Lynch, A. Markusen // *American Prospect*. – 1994. – Vol. 5, N. 16. – P, 125-134.
63. Macaulay, S. Creating a customer-focused culture: some practical frameworks and tools / S. Macaulay, G. Clark // *Managing Service Quality*. – 1998. – Vol.8, N.3. – P. 183-188
64. Mann, I. Client – oriented approach: what you need to do, how you need to do, why you need to do it. – Companion Group, Moscow, 2012. – P. 29
65. March, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // *Organization Science*. – 1991. – Vol. 2, N. 1. – P. 71-87
66. McCarthy, E. J. *Basic Marketing, A managerial approach*. – Homewood Ill., 1960. – p. 10-37

67. Moore, M. H. Public Value as the focus of Strategy // Australian Journal of Public Administration. – 1994. – Vol. 53, N. 3. – P. 111-122.
68. Moore, M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. – Harvard University Press, Cambridge, MA. – 1995. – P. 30
69. Narver, J., Slater, S. The effect of the Market Orientation on Business Profitability / Narver, J., Slater, S. // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 56. – P. 20-35
70. O'Hara, B. S. The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation / B. S. O'Hara, J. S. Boles, M. W. Johnston // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 1991. – Vol. 11. – P. 61-67.
71. Ostrom, E. A communitarian approach to local governance // National Civic Review. – 1993. – Vol. 83. – P. 228-231
72. Oyner, O.K., Latyshova, L.S. An impact of companies market oriented behaviour upon business efficiency // Proceedings of the Xth International Scientific Conference for Economic and Society Development. – Moscow, 2009. – P. 287-296
73. Parsons, T. The Professions and Social Structure // Essays in Sociological Theory. – 1954. – P. 34–46
74. Patterson, P. Market metaphors and political vocabularies // Public Productivity and Management Review. – 1998. – Vol. 22, N. 2. – P. 220-231.
75. Powell, W.W. et al. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology // Administrative Science Quarterly. – 1996. – Vol. 41, N.1. – P. 116-145.
76. Rahman, Z. Developing customer oriented service: a case study // Managing Service Quality: An International Journal. – 2004. – Vol. 14, N. 5. – P. 428-435
77. Rapert, M.I. Service quality as a competitive opportunity/ M.I. Rapert, B.M. Wren// The Journal of Services Marketing. – 1998. – Vol.12, N.3. – P. 223-235
78. Rozhkov, A.G. Client orientation of the company – practical experience in research // Ural federal university bulletin: economics and management series. – 2012. – Vol. 4. – P. 20-31
79. Rubin, M. Creating Customer-Oriented Companies. – 1997. – P. 23-40.
80. Ruekert, R. W. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence / R. W. Ruekert, O. C. Walker Jr. // Journal of Marketing. – 1987. – Vol. 51. – P. 1-19.
81. Rumani, G. Interaction orientation and firm performance. // Journal of Marketing. – 2008. – Vol. 72. – P. 8-19

82. Rust, R. Driving Customer Equity: How Lifetime Customer Value is Reshaping Corporate Strategy. – New York: Free Press, 2000. – P. 20-27
83. Schneider, B. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? / B. Schneider, P. Hanges, & D. Smith // Journal of Applied Psychology. – 2003. – P. 23-30
84. Scrivens, E. Is there a role for marketing in the Public Sector? // Public Money and Management. – 1991. – Vol. 11, N. 2. – P. 17-23.
85. Senge, P.M. The Fifth Discipline. – Doubleday, New York, 1990. – P. 99-114.
86. Siguaw, J. A. The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes / J. A. Siguaw, G. Brown, R. E. Widing// Journal of Marketing Research. – 1994. – Vol. 31. – P. 106-116.
87. Silcock, R. What is e-Government? // Parliamentary Affairs. – 2001. – Vol. 54. – P. 88
88. Slater, S. F. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two / S. F. Slater, J. Narver // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 1001-1006.
89. Stewart, J. Management in the Public Domain // Public Money and Management. – 1988. – Vol. 8, N. 2. – P. 13-19.
90. Stichweh, R. Professions in Modern Society // International Review of Sociology. – 1997. – Vol. 7, N. 1. – P. 95–102
91. Swiss, J. E. Adapting total quality management (TQM) to government // Public Administration Review. – 1992. – Vol. 52, N. 4. – P. 356-362
92. Tălpău, A. Customer-oriented marketing – a strategy that guarantees success: Starbucks and McDonald's / A. Tălpău, D. Boşcor // Bulletin of the Transilvania University of Braşov. – 2011. – Vol. 4, N. 53. – P. 52.
93. Tichy, N. Strategic human resource management. – New York: Wiley, 1984. – P. 32-40
94. Ulrich, D. O. Beyond belief: A benchmark for human resources/ D. O. Ulrich, J.W. Brockbank, A. Yeung // Human Resource Management. – 1990. – Vol. 28, N. 3. – P. 311-335
95. Verhoef, P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, N. 1. – P. 31-35
96. Vlasova, E. S. The organization of high achievements as an example of the organization with the maximum engagement of employees. – 2011. – P. 10-15.
97. Walsham, G. Interpretive evaluation design for information systems. // Beyond the IT Productivity Paradox. – JohnWiley&Sons,Chichester, England. –1999. – P. 183–215
98. Walton, M. The Deming Management Method. – New York: Praeger, 1986. – P. 66

99. Webber, S. Client–project manager engagements, trust, and loyalty / S. Webber, R. J. Klimoski // *Journal of Organizational Behavior*. – 2004. – Vol. 25. – P. 997–1013.
100. Webber, S. Project managers doubling as client account executives / S. Webber, M. Torti // *Academy of Management Executive*. – 2004. – Vol. 18, N. 1. – P. 1–12
101. Webster, F. E. The Rediscovery of the Marketing Concept // *Business Horizons*. – 1988, May-June. – P. 29-39
102. Wilhelm, W. R. Revitalizing the human resource management function in a mature, large corporation // *Human Resources Management* – 1990. – Vol. 29 N. 2. – P. 129-144
103. Wilkie, W. L. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development/ W. L. Wilkie, E. S. Moore // *Journal of Public Policy & Marketing*. – 2003. – Vol. 22. – P. 116
104. Williams, K. C. Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad / K. C. Williams, R. L. Spiro // *Journal of Marketing Research*. – 1985. – Vol. 22. – P. 434-442.
105. Williams, M. R. (1996), Exploring Salesperson’s Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationships / M. R. Williams, J. S. Attaway // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. – 1996. – Vol. 16, N. 4. – P. 33-52

Приложения

Приложение 1. Словарь терминов

Понятие	Сущность/ определение	Источник
Ориентация на рынок (маркетинговая концепция)	Новая философия управления, отличающаяся от традиционной «философии ориентации на производство», включающая элементы ориентации на покупателя, комплексных и объединенных усилий компании, при этом целью фирмы является прибыльное удовлетворение нужд клиентов	McCarthy, E. J. Basic Marketing, A managerial approach. – Homewood Ill., 1960. – p. 10-37
	Особая организационная культура, нормы и ценности которой делают клиента центром организации, при этом деятельность организации направлена на создание ценности для покупателя	Narver, J., Slater, S. The effect of the Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 56. – P. 20-35
Культурно-ориентированный подход к рыночной ориентации	Рыночная ориентация – организационная культура, которая наиболее эффективно и результативно способствует созданию высокой ценности для покупателя и лучшему функционированию бизнеса. Включает: 1) ориентация на клиента; 2) ориентация на конкурента; 3) кросс-функциональная ориентация	Narver, J., Slater, S. The effect of the Market Orientation on Business Profitability / Narver, J., Slater, S. // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 56. – P. 21
Поведенческий (процесс-ориентированный) подход к рыночной ориентации	Рыночная ориентация – организационное создание рыночной осведомленности о настоящих и будущих потребностях клиентов, распространение этих знаний между отделами, и организационное реагирование на данную осведомленность. Включает: 1) создание осведомленности; 2) распространение знаний; 3) реагирование	Kohli, A. K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. K. Kohli and B. J. Jaworski // Journal of Marketing. – 1990. – Vol.

		54. – P. 6
Маркетинг услуг	результат нового восприятия продуктов деятельности фирмы: услуги – отличающийся от продуктов результат деятельности компании, который производится и потребляется одновременно, является неосязаемым и разнородным. Характеристика «разнородности»: качество услуги висит от удовлетворения клиента и соблюдено соответствие между ожидаемым и реальным результатом	Day, G. S. What Does It Mean to be Market-Driven // Business Strategy Review. – 1998. – Vol. 9, N. 1. – P. 1-14
Маркетинг взаимоотношений	развитие отношений «продавец-покупатель», где воспринимаемая покупателем ценность рассматривается как результат взаимодействия между персоналом организации и покупателем	Day, G. S. What Does It Mean to be Market-Driven // Business Strategy Review. – 1998. – Vol. 9, N. 1. – P. 2
Ориентированная на рынок организация	организация, чья деятельность основана на знании рынка – корпоративном воспроизводстве знаний о рынке относительно настоящих и будущих нужд клиентов, а также на распространении этих знаний между подразделениями компании и способности к реагированию на изменения на рынке	Kohli, A. Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication / Kohli, A., Jaworski, B. // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – P. 1-18
Фокус на клиента	функция следующих компонентов: 1) сформулированная преданность покупателю; 2) ценность предложения клиенту, превосходящая среднюю у конкурентов; 3) знание нужд и требований покупателя; 4) регулярное измерение удовлетворенности клиента; 5) обслуживание после совершения акта	Narver, J., Slater, S. The effect of the Market Orientation on Business Profitability / Narver, J., Slater, S. // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 56. – P. 20-35

	покупки	
Ориентация на покупателей	стратегическое решение, направленное на концентрацию ресурсов компании по обслуживанию и удовлетворению потребностей клиентов, приносящих прибыль	Blackwell, R. Customers behaviour. – St.Pbg.: Piter, 2007. – P. 27
Ориентация на внутреннего клиента	Ориентация на персонал как клиента, представляющего особую комбинацию знаний и навыков, которые определяют модель поведения и отношений с целью достижения организационных целей	Fader, P. Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage. – Wharton University Press, Philadelphia, 2012. – P. 70.
Ориентация на клиента	1) Набор убеждений, утверждающих, что приоритеты организации – потребности и удовлетворенность клиентов. 2) Постоянное совершенствование организационных процессов и динамическое взаимодействие организации и клиента	Slater, S. F. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 1002
Модель ориентации на взаимодействие (the interaction orientation model «INTOR»)	Концепция ориентации на клиента 2000-х гг., включающая элементы: 1) концепция покупателя, согласно которой индивидуальный покупатель является отправной точкой любого действия на рынке; 2) способность к реагированию, что означает предложение продуктов или услуг клиентам на основе опыта предшествующего покупательского поведения и взаимодействия; 3) вовлеченность покупателя; 4) менеджмент, ориентированный на	Rumani, G. Interaction orientation and firm performance. // Journal of Marketing. – 2008. – Vol. 72. – P. 8-19

	затраты клиента – распространение и использование маркетинговых ресурсов пропорционально затратам клиента	
Клиенториентированная организация	Организация, изучающая ценность покупателей и концентрирующая маркетинговые усилия на реальном покупательском сегменте с наивысшей добавленной стоимостью с целью увеличения прибыли	Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 28
	Организация, нацеленная на понимание потребностей, желаний и мотивов клиентов в определенных сегментах рынка, развитие и предоставление товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиентов	Slater, S. F. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 1002
Клиенториентированная компания	компания, которая создана для и сфокусирована на клиентах, нежели продуктах, выстраивает и управляет отношениями с клиентами, вместо серии разовых взаимодействий, ищет способы производства продуктов и предоставления услуг в соответствии с требованиями и нуждами клиентов, дифференцирует свои отношения с клиентами	Rubin, M. Creating Customer-Oriented Companies. – 1997. – P. 23-40
Принципы клиенториентированной организации	1) обратная связь (feedback) по результатам и процессам деятельности отслеживается на уровне высшего менеджмента организации; 2) результаты анализа обратной связи клиента – основа для принятия решений; 3) кросс-функциональная организационная структура; 4) требования и потребности клиента	Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 68-75

	определяют параметры внутренних (бизнес) процессов	
Клиентоориентированный подход	организация работы и процессов, при которой требования клиента формируют структуру бизнес-процессов компании и ресурсы компании консолидируются для создания и предложения ценности клиенту; важную роль в клиентоориентированной структуре играют сотрудники организации	Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. – Philadelphia: Wharton University Press, 2012. – P. 49
	создание правильной идеологии, клиентоориентированных продуктов и бизнес-процессов, и правильного персонала – профессионального, обученного, мотивированного и нацеленного на превращение покупателей в постоянных клиентов	Mann, I. Client – oriented approach: what you need to do, how you need to do, why you need to do it. – Companion Group, Moscow, 2012. – P. 29
Внешние показатели-факторы клиентоориентированного подхода	1) уровень удовлетворенности клиента и индекс приверженности продуктам и услугам организации; 2) пожизненная ценность клиента (Customer lifetime value CLV), или доход за весь период сотрудничества с потребителем; 3) персонал организации – ключевой ресурс, на котором держится клиентоориентированная организация	Latyshova, L. S. The customer-oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company // International Journal of Markets and Business Systems. – December 2015. – P. 642-644
Внутренние показатели клиентоориентированного подхода	1) приверженность компании своим клиентам; 2) нацеленность на постоянное создание ценности; 3) существование систем для изучения потребностей и оценки удовлетворенности клиентов; 4) обмен данными о клиентах внутри	Kohli, A. Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication / A. Kohli, B. Jaworski // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – P. 1-18

	организации – обратная связь и реагирование	
Маркетинг взаимоотношений (Relationship marketing)	маркетинговая стратегия, целями которой являются создание и поддержание прибыльных и долгосрочных взаимоотношений с клиентами, продолжающихся после единичного/разового взаимодействия	Dumitru, N. R. Relationship management – a major element of the company's business strategy // Holistic Marketing Management. – 2011. Vol. 1, N.3. – P. 20
Реагирующая клиентоориентированность	способность быстро реагировать и отвечать выраженным нуждам и потребностям клиентов – потребностям, которые клиенты осознают и выполнение/удовлетворение которых активно требуют от фирмы	Slater, S. F. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 1001-1006
Проактивная клиентоориентированность	способность постоянно реагировать на латентные и неявные будущие потребности	Blocker, C.P. et al. Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2010. – Vol. 1. – P. 2
	комбинация проактивного клиентоориентированного организационного климата и проактивных клиентоориентированных процессов	Herhausen, D. Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications: academic dissertation, PhD in Management. – University of St.Gallen, 2011. – P. 30
Исследовательское изучение	освоение новой информации о рынке, лежащей за пределами области	March, J.G. Exploration and Exploitation in

рынка	существующих знаний организации. Ключевыми преимуществами такого подхода являются повышение степени разносторонности и разнообразия организационной базы знаний о рынке, а также возможности для экспериментирования и инноваций	Organizational Learning // Organization Science. – 1991. – Vol. 2, N. 1. – P. 71-87
Эксплуатационное изучение рынка	обновление уже имеющейся и доступной организации информации о рынке; освоение специфической информации, позволяющей более точно и глубоко понять потребности текущих клиентов для достижения эффективности организационных действий	Kim, N. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development // Journal of Product Innovation Management. – 2010. – Vol. 27, N. 4. – P. 519-536
Организационный климат	внутренняя среда (рабочая среда) бизнес-подразделения или фирмы, определяющая поведение сотрудников организации	James, L.R. Organizational Climate: A Review of Theory and Research / L. R. James, A.P. Jones // Psychological Bulletin. – 1974. – Vol. 81, N. 12. – P. 1096-1112
Проактивный клиентоориентированный климат	степень внимания к латентным и будущим потребностям клиентов, поддерживаемая в организации; аффективная система, способствующая развитию проактивной клиентоориентации – механизм, способствующий процессам принятия решений без интенсивной обработки информации	Herhausen, D. Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications: academic dissertation, PhD in Management. – University of St.Gallen, School of Management, 2011.– P. 31

Проактивные клиентоориентированные процессы	степень, с которой информационные процессы внутри организации нацелены на удовлетворение латентных и будущих потребностей клиентов; когнитивная система, способствующая развитию проактивной клиентоориентации – механизм ускоренной генерации рыночной баз данных и значимости предупреждающих (нацеленных на будущее) действий	Herhausen, D. Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications: academic dissertation, PhD in Management. – University of St.Gallen, School of Management, 2011.– P. 31
Функции клиента в общественном секторе	1) выражение предпочтений и определение материальных благ; 2) потребление ценности, производимой государством (граждане получают общественную ценность, клиенты – частную)	Alford, J. Defining the Client in the Public sector: A social-exchange perspective // Public Administration Review. – 2002.–Vol.62,N. 3.–P. 339
Доверие клиента в общественном секторе	результат институционального формирования надежности исполнителей, предоставляющих услугу результат ситуации взаимодействия, при которой исполнитель-государственный служащий обеспечивает реализацию определенной общественной ценности и одновременно расширяет систему клиентоориентированных знаний в органе власти	Freidson, E. A Study of the Sociology of Applied Knowledge. – Chicago, IL and London: University of Chicago Press, 1988. – P. 83-93 Luzio, G. A sociological concept of client trust // Current Sociology. – 2006. – Vol. 54, N. 4. – P. 556

Приложение 2. Обзор литературы

Авторы/ Работа	Исследовательский вопрос	Метод	Основные результаты и выводы
<p>Дж. Алфорд, «Определяя клиента в общественн ом секторе: подход социального обмена» [Alford, 2002]</p>	<p>-Применим ли клиентоориентиров анный фокус частного сектора в общественном секторе? -Как государственные организации взаимодействуют с клиентами? -Как теория социального обмена применима к модели ориентации на клиента государственных исполнителей? -Как Новый государственный менеджмент влияет на развитие клиентоориентиров анного подхода в общественном секторе?</p>	<p>-Концептуальное сравнение подхода социального обмена в частном и общественном секторе; -Типологическое сравнение отношений клиентами в частном и общественном секторе; -Теоретическое моделирование формирование клиентоориентиров анных отношений с позиций Нового государственного менеджмента</p>	<p>- Одна из ключевых характеристик клиентоориентированной модели – концепция обмена – подчеркивает значимость реагирования государственных органов и агентств на запросы потребителей государственных услуг. - Для реципиентов государственных услуг важно не только потребление материальных благ, но и реализация символических и социальных ценностей, возникающих в процессе взаимодействия с государственными органами. - Ценность, создаваемая государством в процессе предложения услуг, потребляется и гражданами, получающими общественную ценность, и клиентами, получающими частную ценность за плату. - В любой деятельности или транзакции государственный орган взаимодействует как минимум с двумя ролями потребителей услуг из трех</p>

			<p>возможных (покупателя услуг, получателя или бенефициара, «обязанного»), и процесс одновременно затрагивает и общественную, и частную ценность.</p> <p>- Клиенториентированная модель частного сектора имеет ограниченное применение в общественном секторе вследствие неполного осуществления экономического обмена и обладания получателей государственных услуг характеристиками покупателей.</p> <p>- Процессы политического обмена, создания и потребления ценности, различные роли получателей услуг позволяют применять клиенториентированную модель и объединять различные роли потребителей государственных услуг в концепцию клиента и взаимоотношения клиента и государственных органов.</p>
<p>М. Консидине, «Бюрократия, сеть или предприятия? Сравнивая модели государствен</p>	<p>-Как новые модели государственного управления влияют на клиенториентацию персонала и их поведенческие характеристики?</p>	<p>-Сравнительный анализ моделей государственного управления по функциональному признаку; -Сравнительный анализ моделей</p>	<p>- «Предпринимательское управление» на основе рыночной модели предлагает возможности для большей гибкости, снижения транзакционных издержек планирования и регулирования.</p> <p>- Рыночная и</p>

<p>ного управления в Австралии, Британии, Нидерландах и Новой Зеландии» [Considine, 2003]</p>	<p>-Как новые модели функционируют в условиях предоставления услуг клиенту, удовлетворения их потребностей и реализации государственных программ?</p>	<p>государственного управления по территориальному признаку; -Опросы сотрудников органов государственного управления; -Факторный анализ поведенческих характеристик представителей различных типов государственного управления и их влияния на восприятие клиентов.</p>	<p>предпринимательская модели государственного управления воплощают клиентоориентированный принцип, согласно которому клиенты-граждане определяют, какие программы получают в последующем государственную поддержку. - Модель сетевого государственного управления является организационной формой, в которой клиенты, поставщики и производители объединены вместе как со-производители услуг. - Развитие предпринимательского и сетевого форм государственного управления посредством поведенческих характеристик представителей способствует развитию более совершенного демократического подхода и отношению к гражданам как к клиентам.</p>
<p>М. Гримсли, «Информационные системы Электронного правительства:</p>	<p>-Как отличается построение традиционных информационных систем от систем Электронного Правительства? -Как инициативы</p>	<p>-Case studies: проекты НС и ТСН в Великобритании; -Теоретическое моделирование процессов формирования</p>	<p>- Роль управленца системы Электронного Правительства, который контролирует и управляет опытом взаимодействия клиентов с услугой, была сформулирована на основе трех взаимосвязанных стратегий управления доверием</p>

<p>основанный на оценке дизайн для общественно й ценности и доверия клиента» [Grimsley, 2007]</p>	<p>Электрнного Правительства влияют на предоставление общественной ценности, формирование доверия клиента и отношение граждан-клиентов к представителям государственной власти?</p>	<p>доверия клиентов и предоставления общественной ценности; -Сравнительный анализ традиционных информационных систем и систем Электронного Правительства; -Проведение опросов клиентов-пользователей услуг Электронного Правительства в Великобритании</p>	<p>клиентов-граждан: Информационная Стратегия, Стратегия Контроля, Стратегия Влияния. - Оценочный дизайн должен применяться по отношению к системе в целом, поскольку клиенты воспринимают ее как систему, а не платформу ИКТ. -Эмпирические характеристики информированности, личного контроля и влияния поддаются лучшему измерению и могут дать оценку удовлетворенности и доверия клиентов. -Необходимо учитывать обратную связь не только клиентов, но и остальных стейкхолдеров. - При развитии информированности клиентов, необходимо обратить внимание на характеристики: первоначальная доступность информации, постоянство и своевременность обновлений. - Возможно поддерживать доверие клиентов, даже если желаемые результаты труднодостижимы, если проактивно поддерживать клиентов при выражении их потребностей, полагаясь на факторы информированности и</p>
---	---	--	---

			личного контроля.
С. Веббер, «Вовлеченность клиент-проектных менеджеров, доверие и преданность» [Webber, 2004]	-Как поведение исполнителей и проектных менеджеров влияет на формирование когнитивного и аффективного типов доверия клиентов? -Какие поведенческие и процессуальные характеристики предоставления услуги влияют на формирование преданности клиентов?	-Сравнительный анализ когнитивного и аффективного типов доверия клиентов; -Теоретическое моделирование процессов формирования доверия и преданности клиентов; -Case studies – процессы сервисного обслуживания клиентов в различных коммерческих организациях Канады и США; -Проведение опросов проектных менеджеров и исполнителей проектов	- В сервисных коммерческих организациях роль профессионалов (проектных менеджеров, управляющих, старших консультантов) комплексна: они управляют проектной командой и взаимоотношениями с клиентами. - Приверженность и преданность клиентов является результатом формирования высокой степени аффективного и когнитивного доверия одновременно. - На развитие клиенториентированных отношений влияют сервисно-ориентированное организационное поведение и надежная проектная деятельность. - Уверенность клиентов в помощи проектного менеджера, компетенции исполнителей проекта, в успешном завершении проекта и устранении рисков способствуют формированию когнитивного доверия клиентов. - Ощущение понимания клиентами собственных потребностей и целей со стороны исполнителей,

			уверенность в неразглашении конфиденциальной информации, доброжелательность исполнителей и благоприятные эмоциональные отношения способствуют формированию аффективного доверия клиентов.
П. Вероэф, «Создание опыта покупателя: детерминанты, динамика и стратегии менеджмента» [Verhoef, 2009]	-Какие факторы определяют формирование опыта покупателя-клиента? -Какие стратегии менеджмента способствуют формированию положительного восприятия клиентом бренда организации?	-Case studies: изучение практик компаний в сфере продаж; -Проведение опросов менеджеров компаний; -Теоретическое моделирование процесса формирования опыта клиента (по аналогии с clients' journey maps); -Факторный анализ внутренних и внешних организационных характеристик влияния на восприятие и опыт клиента	- Стратегическими факторами развития клиентоориентированного подхода являются: атмосфера и среда предоставления услуги, технологии самообслуживания, бренд организации, маркетинг впечатлений. -Для развития маркетинга впечатлений необходима интеграция всех активно используемых маркетинговых каналов и их параллельное развитие, согласно изменяющимся потребностям клиентов. -Опыт клиента включает когнитивные, аффективные, социальные и физические составляющие. -Ситуационными модераторами формирования опыта клиента являются: тип коммерческой организации, местоположение, организационная культура, экономический климат, сезон, конкуренция.

			-Личностными модераторами формирования опыта клиента являются: цели (получение ощущений или ориентация на выполнение задачи), социо-демографические характеристики, отношение клиентов (к цене, качеству, инновациям).
Б. Бартли, «Лучшие практики достижения ориентированной на покупателя культуры» [Bartley, 2007]	-Как организации могут стать более клиенториентированными? -Как организации могут создать ориентированную на покупателя культуру?	-Case studies и бенчмаркинг (организации Клуба Бенчмаркинга Новой Зеландии); -Анализ литературы национальных и международных практик формирования фокуса на клиента; -Проведение опроса (32 организаций с лучшими практиками)	-Критериями успешной деятельности организации являются: лидерство; стратегическое планирование; ориентация на клиентов и рынок; измерение, анализ и управление знаниями; фокус на человеческие ресурсы; управление процессами; прибыльность (бизнес-результаты). -Основными факторами формирования и поддержания устойчивости клиенториентации являются: управление взаимоотношениями с клиентом (client relationship management); развитие показателей эффективности обслуживания клиента (client service KPIs); рыночный прогноз; тренинг сотрудников; проведение опросов клиентов; электронная продажа (E-commerce); транзакции заказов

			клиентов (clients' order transactions); информационная полнота, устранение асимметрии между предоставлением и восприятием информации
Дж. Свисс, «Применя комплексное управление качеством в государстве» [Swiss, 1992]	-Применим и полезен ли подход комплексного управления качеством в организациях общественного сектора? -Как применение комплексного управления качеством в государстве влияет на обратную связь и взаимоотношения с клиентом?	-Сравнительный анализ работ по TQM в частном секторе; -Сравнительный анализ элементов TQM в частном и общественном секторе; -Концептуальное моделирование клиенториентированных отношений при применении TQM в общественном секторе; -Факторный анализ измерения значимых для клиентов показателей качества.	-Развитие клиентоориентированного подхода в органах государственного управления может быть рассмотрено с позиции внедрения инструментов TQM, поскольку одним из основных принципов TQM является значимость клиента при определении качества, в частности, системы получения обратной связи и постоянного улучшения предоставляемых государственных услуг согласно потребностям и запросам клиентов. -Применение TQM в государстве имеет ограничения: недостаточные возможности для модификации услуг, проблема определения государственных клиентов (была рассмотрена в предыдущем подпункте), излишний акцент на ресурсах и процессах, требования интенсивной деятельности и вмешательства руководителей в противоречие организационной

			<p>культуре государственного органа.</p> <p>- Для формирования и поддержания клиентоориентированного подхода методы TQM в государственном управлении могут использоваться при: организации процесса обратной связи, оценке деятельности и контроля качества исполнителей, вовлеченности руководителей и создания организационной культуры.</p>
--	--	--	--

**Приложение 3. Взаимосвязь подходов к изучению рынка
с типами клиентоориентированности**



Источник: Kim, N. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development // Journal of Product Innovation Management. – 2010. – Vol. 27, N. 4. – P. 519-536

**Приложение 4. Концептуальные элементы клиентоориентированного подхода в
коммерческих организациях**

Концептуальный элемент	Функциональное назначение	Практическая реализация
Исключительная ценность для покупателя (exceptional customer value)	Достижение высокого уровня удержания клиентов и прибыли	Выстраивание продолжительных, долгосрочных взаимоотношений; изучение потребностей и спроса; предложение персонализированных «пакетов» товаров и услуг
Изучение рынка – сегментирование покупателей	Достижение высокого уровня удержания клиентов и прибыли	Методы организации фокус-групп, проведения опросов и интервью, техники тестирования и совместного анализа при разработке новых товаров
Маркетинг взаимоотношений	Создание и поддержание прибыльных и долгосрочных взаимоотношений с клиентами, продолжающихся после единичного/разового взаимодействия	Развитие стратегии по: <ul style="list-style-type: none"> •привлечению новых клиентов; •поддержанию взаимоотношений с реальными клиентами; •восстановлению отношений с «потерянными клиентами»
Ресурсная грамотность	Распределение усилий и ресурсов при выстраивании маркетинга взаимоотношений	Изучение спроса на рынке, жизненного цикла товаров, продолжительности цикла привлечения-удержание клиентов, стратегий конкурентов (ценовая, по удержанию клиентов)
Реагирующая клиентоориентированность	Способность быстро реагировать и отвечать выраженным нуждам и потребностям клиентов	Методы организации фокус-групп, проведения опросов и интервью, техники тестирования совместного анализа при разработке новых товаров, изучение жизненного цикла товаров
Проактивная клиентоориентированность	Способность постоянно реагировать на	Построение и тестирование рыночных прогнозов, SWOT-анализ рынка и

ванность	латентные и неявные будущие потребности	продуктов, изучение рисков, разработка плана действий на случай непредвиденных изменений спроса и потребностей (contingency planning)
Общая клиентоориентированность	Способность удовлетворять как выраженные, так и латентные и будущие потребности клиентов	Распределение ресурсов на краткосрочные и стратегические цели, формирование стратегических союзов и партнерств с другими фирмами для совместного производства инноваций
Исследовательское изучение рынка	Изучение, понимание и удовлетворение скрытых и потенциальных потребностей клиентов; возможности для экспериментирования и инноваций	Методы опросов, интервью, тестирования, фокус-групп, SWOT-анализ рынка и продуктов, изучение рисков
Эксплуатационное изучение рынка	Освоение специфической информации, позволяющей лучше понять потребности текущих клиентов	Улучшение существующего дизайна продуктов и услуг, изучение жизненного цикла товаров
Проактивный клиентоориентированный климат	Аффективная система, способствующая развитию проактивной клиентоориентации; понимание латентных и будущих потребностей клиентов	Создание и поддержание организационной культуры – корпоративный этический кодекс; мероприятия в области социальной ответственности; укрепление бренда организации путем развития ценностей и эмоциональных характеристик (маркетинг ощущений)
Проактивные клиентоориентированные процессы	Когнитивная система, способствующая развитию проактивной клиентоориентации;	Развитие информационных процессов и внутриорганизационных баз данных по созданию, распространению, анализу и хранению информации о

	понимание латентных и будущих потребностей клиентов; ускоренная генерация рыночной баз данных, развитие предупреждающих (нацеленных на будущее) действий	клиентах, рыночных тенденциях, конкурентах; повышение мотивации сотрудников в процессах организационной обработки информации (корпоративная почта, Intranet система, корпоративные приложения)
--	--	--

Приложение 5. Концептуальные основы клиентоориентированного подхода в органах государственной власти

Концептуальный элемент	Функциональное назначение	Практическая реализация
Концепция обмена	Реагирование государственных органов и агентств на запросы потребителей государственных услуг с целью реализации не только материальных, но и социальных и символических ценностей	Обеспечение граждан материальными благами, передаваемой информации, кооперации и процессу оказания персонализированного «пакета» услуг: индивидуальный подход, консультации, развитие организационной культуры по обслуживанию клиентов
Ценность предложения	Удовлетворение клиентов и поддержание долгосрочных отношений с клиентами: создание общественной ценности для граждан и частной для клиентов одновременно	Голосование и выборы (демократические политические процессы), регулярные встречи с представителями власти; развитие конкуренции среди государственных агентств и квази-рыночных принципов оказания услуг («деньги следуют за клиентом») – проведение конкурсов на право оказания и предоставления услуги

Коллективный выбор	Определение гражданами области и характера государственных услуг	Голосование и выборы – организация обмена и взаимодействия, переговоров граждан, государственных управленцев и политических представителей
Покупка клиентами государственных услуг	Развитие роли клиентов как бенефициаров-получателей услуг: получают определенные блага или услуги, но не платят за них напрямую государственному органу-производителю	Субсидирование государственных услуг, привлечение сторонних агентств для оказания услуг, аутсорсинг частному сектору
Элемент принуждения	Клиент вынужден пользоваться государственной услугой вопреки его предпочтениям, например, в силу отсутствия альтернатив	Устранение несовершенства и согласование коллективного (гражданского), политического и экономического обмена: коллективный выбор – определение характера, материальной ценности и объема услуги – выбор исполнителей – предоставление услуг (государственные органы + агентства/сторонние организации)
Роль клиента (в общественном секторе)	Развитие ролей покупателя услуг (paying customers), получателя или бенефициара (beneficiary) и «обязанного» (obligatee); непрямого экономического обмена (коллективный характер получаемой ценности не позволяет разделить	Получение обратной связи от клиента о качестве государственных услуг; развитие маркетинга взаимоотношений – восприятие, репутация и бренд государственного органа

	индивидуальную плату для роли покупателя и получаемое преимущество для роли бенефициара) и политического обмена	
Концепция доверия клиента	Установление профессиональных клиенториентированных отношений; качественное предоставление общественной ценности	Создание институциональной структуры взаимоотношений между клиентами и государственными служащими – формирование организационной культуры и этического кодекса; использование СМИ для распространения положительной информации о государственном органе – маркетинг; разработка систем оценки качества процесса оказания государственных услуг – основа для КРІ
Принцип постоянного улучшения	Удовлетворение постоянно меняющихся потребностей клиентов, в условиях постоянно изменяющейся внешней среды	Изучение потребностей и тенденций (политических, экономических, социальных); разработка несколько сценариев воплощаемых программ и реформ; внедрение инноваций – сотрудничество с частным сектором, развитие государственно-частных партнерств, аутсорсинг
Организационная приверженность	Создание организационной культуры, которая фокусируется на постоянном поддержании и улучшении качества государственных услуг	Развитие горизонтальных систем внутриорганизационных коммуникаций; взаимодействие руководителей и сотрудников на всех этапах процессов; разработка неформальных

		правил, этического кодекса; разработка систем обратной связи о деятельности сотрудников и руководителей, систем повышения мотивации сотрудников, в том числе методами нематериального стимулирования
Оценка качества клиентами	Улучшение качества оказания государственных услуг с целью поддержания благоприятных долгосрочных взаимоотношений с клиентами	Разработка системы показателей измерения качества, которые могут включать компоненты: доступность, коммуникация, компетенция исполнителей, вежливость, изобретательность, надежность, материальная ценность, своевременное реагирование, прозрачность
Фокус на результатах	Улучшение качества предоставляемых услуг	Программное бюджетирование, составление бюджета «с нуля» (zero-based budgeting), оплата на основе показателей эффективности и результативности – КРІ

Приложение 6. Виды и подходы клиентоориентированности

Подходы по удовлетворению потребностей клиента

Способность удовлетворять выраженные потребности клиентов	Высокая	Реагирующая ориентация на клиента	Общая ориентация на клиента
	Низкая	Реактивная ориентация	Проактивная ориентация на клиента
		Низкая	Высокая

Способность удовлетворять латентные и будущие потребности клиентов

Фирмы с реактивной ориентацией на клиента имеют малые возможности по удовлетворению текущих и будущих потребностей клиентов, соответственно, низкий уровень удовлетворенности приверженности и удержания клиентов.¹

Фирмы с реагирующей клиентоориентированностью способны удовлетворять выраженные потребности клиентов, но не могут идентифицировать латентные и будущие потребности клиентов.

Фирмы с проактивной клиентоориентированностью не нацелены на удовлетворение текущих потребностей клиентов. Они пытаются предвидеть будущие тренды и идентифицировать скрытые потребности клиентов, создавая инновации.²

Фирмы с общей клиентоориентированностью способны удовлетворять как выраженные, так и латентные и будущие потребности клиентов. Такие фирмы инвестируют значительные финансовые и интеллектуальные ресурсы в предвидение и разработку практик, необходимых в будущем для удержания конкурентного преимущества. Проблемы могут возникать с распределением ресурсов и приоритетностью целей: необходима концентрация и на краткосрочные, и на стратегические цели. Поэтому многие фирмы с общей клиентоориентированностью находят выгодным вступление в стратегические союзы и партнерство с другими фирмами для совместного производства инноваций.³

¹ Herhausen, D. Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications: academic dissertation, PhD in Management. – University of St.Gallen, School of Management, 2011. – P.17-18.

² Slater, S.F. Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led / S. F. Slater, J.C. Narver // StrategicManagementJournal. – 1999. – Vol. 20, N. 12. – P. 1165-1168

³ Powell, W.W. et al. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology // Administrative Science Quarterly. – 1996. – Vol. 41, N.1. – P. 116-145.

Приложение 7. Модель «Возможностей деятельности»: определение ключевых ролей HR-отдела в бизнес-процессах

Менее результативные роли			Более результативные роли		
Внешнее каталитическое влияние	Диагностика и анализ на основе фактов	Улучшение процесса	Достижение стандарта	Администрирование и оказание услуги	Решение проблемы
Партнерская роль			Транзакционная роль		
<ul style="list-style-type: none"> • Наделение полномочиями других сотрудников; • Основа – знания; • Распределение ресурсов; • Расширение деятельности; • Высокая интеграция бизнес-процессов; • Нелинейная работа – фокус на результатах и компетенциях 			<ul style="list-style-type: none"> • Обслуживание других, или преодоление административных барьеров; • Основа – система; • Консолидация ресурсов; • Экономия от масштаба, концентрация деятельности; • Параллельное функционирование, отсутствие интеграции; • Линейная работа – фокус на процессах 		

Составлено по: Kesler, G. S. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34, N. 2. – P. 234-235

**Приложение 8. Факторы и индикаторы преданности клиента
как результаты клиентоориентированных отношений**

Факторы преданности клиента	Намерения приверженности	Вторичное удержание
Индикаторы	-рассмотрение возможности о сотрудничестве в будущем; -возможное партнерство в будущем: предоставление ресурсов собственной организации текущим исполнителям; -рассмотрение возможности сослаться на собственную организацию при рекомендации услуг исполнителя; -уверенность в успешном заключении будущих контрактов с исполнителями; -составление положительного отзыва/рекомендации на сайте/информационных листовках исполнителя	-написание благодарности за выполненную работу более 2 раз; -рекомендация сервисной организации знакомым более 2 раз; -получение предложения от исполнителя оставить отзыв/рекомендацию более 2 раз; -знакомство с другими (новыми) клиентами сервисной организации; -взаимодействие с партнерами сервисной организации; -представление собственных клиентов сервисной организации

Источник: Webber, S. Client–project manager engagements, trust, and loyalty / S. Webber, R. J. Klimoski // Journal of Organizational Behavior. – 2004. – Vol. 25. – P. 997–1013.

**Приложение 9. Стратегические факторы развития клиентоориентированного
подхода на основе маркетинга впечатлений**

Факторы	Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке стратегии
Впечатления клиента	<p>Как опыт и впечатления клиента от взаимодействия с организацией могут быть измерены и учтены максимально точно?</p> <p>Как влияют различные мотивы поведения клиента на его впечатления?</p>
Атмосфера и среда предоставления услуги	<p>Должна ли организация дифференцировать предоставляемую информацию для различных сегментов клиентов?</p> <p>Какие метрики должны быть включены при оценке условий и среды оказания услуг клиенту?</p>
Технологии самообслуживания	<p>Какое оптимальное соотношение вовлеченности сотрудников и внедрения технологий при предоставлении услуги клиенту?</p> <p>Как ошибки и технические недостатки систем самообслуживания могут повлиять на впечатления клиента?</p> <p>Как технологии самообслуживания влияют на поведение сотрудников?</p>
Бренд организации	<p>Как восприятие клиентом организации влияет на его опыт взаимодействия с ней?</p> <p>Как изменяется восприятие клиентом организации с течением времени?</p>
Динамика/изменение впечатлений клиента	<p>Какие параметры впечатлений и восприятия клиента остаются неизменными при длительном взаимодействии с организацией?</p> <p>Когда и как клиенты могут привыкнуть к опыту взаимодействия с организацией, рассматривать его как однообразный и повторяющийся?</p>
Маркетинг впечатлений, управление впечатлениями клиента	<p>Как факторы стратегии предоставления услуги на основе маркетинга впечатлений влияют на показатели деятельности организации?</p> <p>Могут ли изменения в создаваемых впечатлениях «оттолкнуть» клиентов? Если да, какие именно изменения и при каких условиях?</p> <p>Как компетенции и способности сотрудников организации влияют на впечатления клиентов?</p>

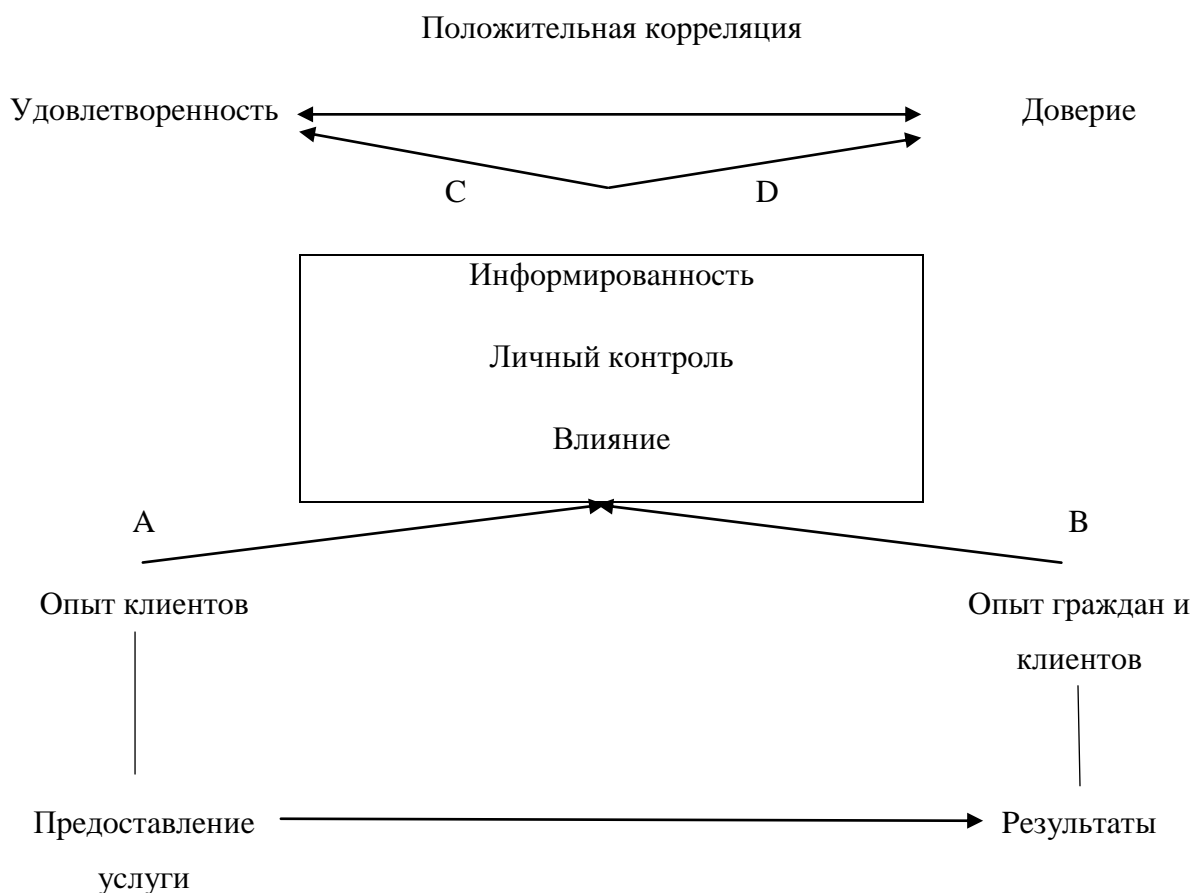
Составлено по: Verhoef, P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, N. 1.

**Приложение 10. Поведенческие характеристики представителей типов
государственного управления (исследование М. Консидине и Дж. Льюиса)**

Предпринимательский	Сетевой	Процедурный
Наша организация имеет цели для определенных групп клиентов.	В своей повседневной работе, я самостоятельно определяю свои служебные и договорные отношения с клиентами	Мой руководитель знает все детали моей повседневной работы
Мой офис оснащен компьютерными технологиями, помогающими определить этапы взаимодействия с клиентами (место, время, детали встречи)	Приоритетными правилами в моей работе являются те, на основании которых наша организация взаимодействует и получает помощь от других организаций	Если в своей работе я сталкиваюсь с чем-то, что не урегулировано организационными процедурами, я обращаюсь к своему руководителю
Я часто напоминаю клиентам самостоятельно перепроверять содержание документов	Ключевым приоритетом моей деятельности является получение и поддержание доверия клиента	Уровни власти и влияния (иерархия) четко обозначены и соблюдаются в моей работе
Одна из основных целей моей работы – предоставить клиентам как можно больше выгод и преимуществ	Если представитель другой государственной или частной организации попросит информационную или иную помощь, я постараюсь помочь, на безвозмездной основе, для установления стратегических партнерских отношений	Наша организация уделяет большее внимание соблюдению процедур и правил, чем достижению финансового результата от развития отношений с клиентами

Источник: Considine, M. Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand / M. Considine, J. M. Lewis // Public Administration Review. – 2003. – Vol. 63, N. 2. – P. 130-140

Приложение 11. Модель М. Гримсли и А. Михана: концептуальная основа измерения общественной ценности



Источник: Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / М. Grimsley, А. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 136

Алгоритм проведения опросов М. Гримсли и А. Михана для оценки отношения клиентов к проектам Электронного Правительства

Категории оценки	Операционные измерения	Система измерения и комментарии
Опыт предоставления государственных услуг	-Вебсайт – простота использования, элементы: Поиск, регистрация, сделки-предложения, мониторинг, территориальная доступность, альтернативы.	Суммарный балл по шести элементам, объединенным в категории по трем уровням. Двумерные измерения, извлеченные по пятибалльной шкале (низкий-высокий)

	<p>-Возможность консультации с представителем жилищного департамента.</p> <p>-Качество информации о жилищных возможностях.</p>	
Ощущение результатов	<p>-Географическое распределение возможностей.</p> <p>-Альтернативы общественного жилья – доступны ли/более выгодны</p>	Двумерные измерения, извлеченные по пятибалльной шкале (низкий-высокий)
<p>Основные категории опыта клиентов:</p> <p>Информированность;</p> <p>Личный контроль;</p> <p>Влияние</p>	<p>Клиент более информирован о жилищных возможностях в целом.</p> <p>Клиент способен больше контролировать, как и когда искать и выбирать жилищную собственность.</p> <p>Есть возможность договариваться с представителями жилищного департамента об изменении условий контракта.</p>	Суммированный балл по трем категориям (низкий-высокий)
Доверие	Изменение доверия к: представителям жилищного департамента, местной администрации, выбранным представителям	Трехбалльная шкала (хуже, без изменений, лучше)

Источник: Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 134-148

Приложение 12. Матрица управления опытом клиента

М. Гримсли и А. Михана

Стратегия поставщика государственных услуг	Цель формирования опыта клиента		
	Чувство информированности	Ощущение личного контроля	Ощущение возможности влияния
Информационная стратегия (вопросы)	Какая информация нужна клиенту, чтобы поддерживать его вовлеченность на каждой стадии процесса? Как эта информация должна быть организована и транслирована?	Когда и с какой степенью конкретизации нужен каждый элемент информации клиенту, чтобы он смог планировать свое текущее и будущее пользование услугой?	Какую информацию в качестве обратной связи должен получить клиент на каждой стадии взаимодействия? Какая информация необходимо для обеспечения хорошо сформированных представлений от опыта пользования услугой?
Стратегия контроля (вопросы)	Понимают ли обе стороны, какую информацию необходимо преподнести друг другу? Когда необходимо обеспечивать информацией на каждой стадии вовлечения в процесс	Сколько альтернативных способов перераспределения ответственности стейкхолдеров необходимо продумать в отношении подзадач, чтобы совместно достичь цели?	Способен ли клиент запросить (или инициировать) разумное изменение услуги под свои потребности?

	предоставления услуги?		
Стратегия влияния (вопросы)	Имеет ли клиент доступ (желательно независимый) к фактам и доказательствам легитимности текущей политики и деятельности государственного поставщика услуг?	Как могут быть сформированы восприятия клиентов своих потребностей, чтобы ограничения на их будущие возможности не воспринимались как условные?	Способствует ли поставщик услуги тому, что клиент воспринимает свои потребности как услышанные и понятые, даже если они не полностью удовлетворены? Способен ли клиент оценить свои потребности по отношению к потребностям остальных клиентов?

Источник: Grimsley, M. E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust / M. Grimsley, A. Meehan // European Journal of Information Systems. – 2007. – Vol. 16. – P. 134-148

Приложение 13. Перечень государственных услуг, предоставляемых Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга

- выплата компенсаций владельцам гаражей;
- выдача квалификационных аттестатов кадастровых инженеров;
- согласование участия государственных унитарных предприятий в коммерческих и некоммерческих организациях;
- заключение договоров о передаче государственного имущества Санкт-Петербурга в доверительное управление, аренду, безвозмездное пользование для реконструкции или завершения строительства;
- согласование сделок и иных юридически значимых действий государственными предприятиями и учреждениями;
- утверждение границ земельных участков;
- передача религиозным организациям имущества религиозного назначения;
- согласование сделок государственных унитарных предприятий Санкт-Петербурга с недвижимым имуществом от имени представителя собственника;
- приватизация государственного имущества Санкт-Петербурга;
- согласование сделок государственных унитарных предприятий Санкт-Петербурга, связанных с распоряжением принадлежащим им недвижимым имуществом, и сделок, связанных с приобретением государственными унитарными предприятиями Санкт-Петербурга недвижимого имущества, обладающих предусмотренными федеральным законом признаками крупных сделок;
- предоставление информации, содержащейся в региональной информационной системе «Геоинформационная система Санкт-Петербурга»;
- согласование залога прав по заключенным с Комитетом договорам, объектом которых является находящееся в государственной собственности Санкт-Петербурга недвижимое имущество;
- согласование уступки прав и перевод долга на основании обращения инвестора по инвестиционному договору, договору аренды земельного участка на инвестиционных условиях, заключенным между Инвестором и Комитетом;
- согласование распоряжения государственными унитарными предприятиями Санкт-Петербурга вкладами (долями) в уставных (складочных) капиталах хозяйственных обществ или товариществ, а также принадлежащими государственным унитарным предприятиям Санкт-Петербурга акциями;

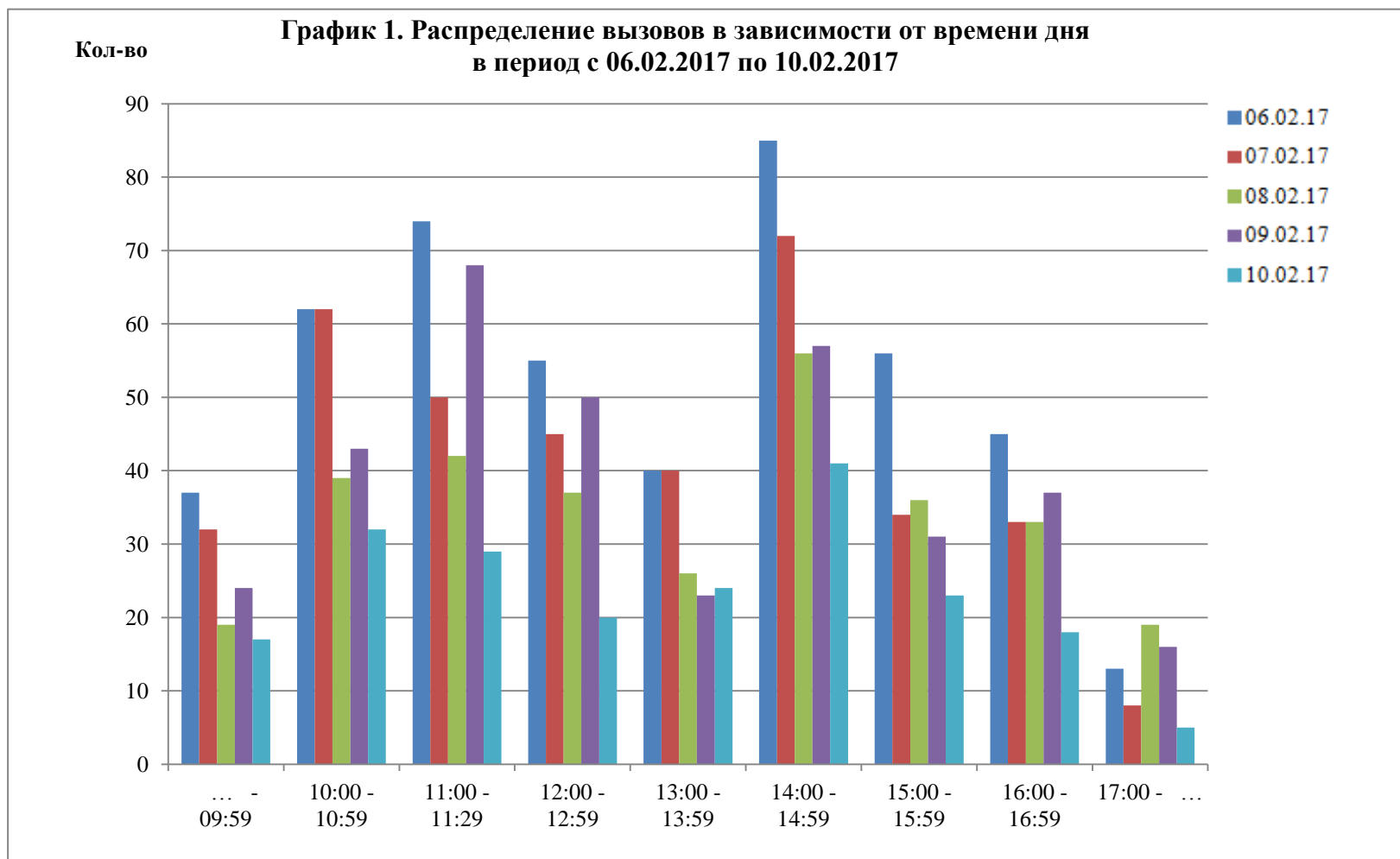
- подготовка и выдача сведений о цене земельного участка на территории Санкт-Петербурга;
- присвоение и аннулирование адресов объектам адресации;
- выдача копий архивных документов, подтверждающих право на владение землей;
- выдача разрешений на создание искусственного земельного участка;
- предоставление информации из Реестра недвижимого и Реестра движимого имущества Санкт-Петербурга;
- предоставление информации об объектах недвижимого имущества, находящихся в государственной собственности и предназначенных для сдачи в аренду;
- утверждение и выдача схем расположения земельных участков на кадастровом плане;
- предоставление земельных участков многодетным семьям – гражданам Российской Федерации, имеющим трех и более детей, для индивидуального жилищного или дачного строительства;
- размещение нестационарных торговых объектов по результатам аукциона;
- заключение договора о создании искусственного земельного участка на водном объекте, находящемся в федеральной собственности с физическим лицом;
- принятие решений об уничтожении имущества, находящегося в государственной собственности Санкт-Петербурга и являющегося имуществом казны Санкт-Петербурга;
- согласование проекта разрешения на создание искусственного земельного участка на водном объекте, находящемся в федеральной собственности;
- принятие решения о создании согласительной комиссии по вопросу согласования проекта разрешения на создание искусственного земельного участка на водном объекте, находящемся в федеральной собственности;
- заключение соглашения о перераспределении земельных участков.

Источник: Государственные услуги, предоставляемые Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] // Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.commim.spb.ru/about/gosuslugi/gosuslugi_kio/ (дата обращения: 15.02.2017).

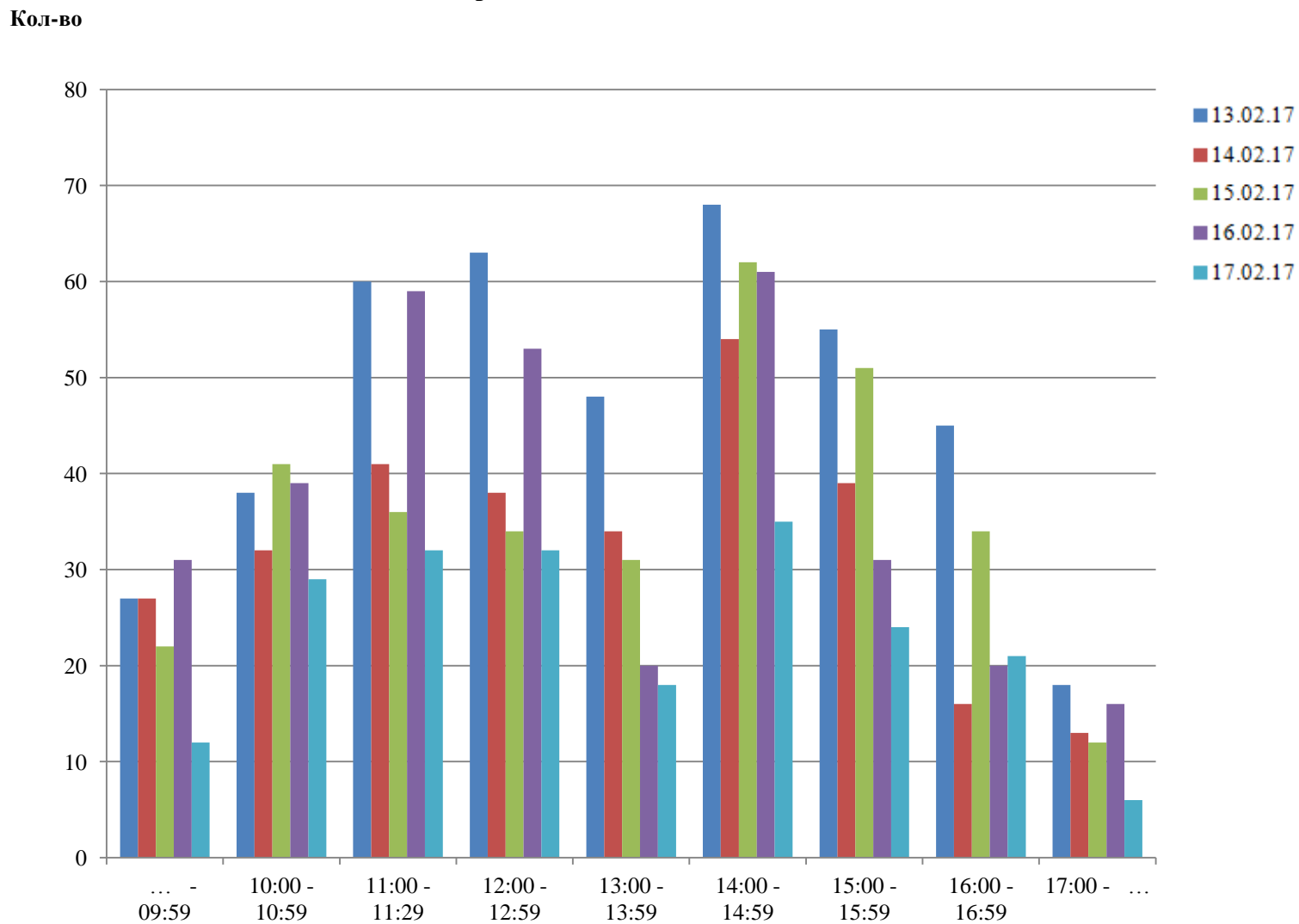
**Приложение 14. Образец плана прохождения испытания специалиста 1-й категории
Управления по работе с заявителями
Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга**

Наименование мероприятия	Срок исполнения
Изучение Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»	3 дня
Изучение Федерального закона от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»	3 дня
Изучение Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 16.02.2015 г. № 98 «О Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга и признании утратившим силу отдельных постановлений Правительства Санкт-Петербурга»	10 дней
Изучение Распоряжения Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга от 24.06.2015 №12-р «О порядке принятия решений о выдаче разрешений на использование земель или земельных участков, находящихся в государственной собственности»	10 дней
Изучение Административного регламента по предоставлению Комитетом имущественных отношений Санкт-Петербурга государственной услуги по осуществлению приема заявлений арендаторов нежилых помещений, относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге	14 дней
Изучение правил работы со служебной документацией	10 дней
Работа с обращениями, заявлениями, письмами и жалобами, поступившими в Управление по работе с заявителями	60 дней
Осуществление приема физических и юридических лиц	60 дней
Подготовка проектов писем, служебных записок и других документов	60 дней
Работа с документами, полученными в порядке взаимодействия с СПб ГКУ «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»	60 дней
Выполнение заданий в информационных базах и программных комплексах	30 дней
Выполнение практических заданий по анализу и учету результатов деятельности Специалиста	60 дней

Приложение 15. Анализ работы с заявителями Call-центра Управления по работе с заявителями Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга



**График 2. Распределение вызовов в зависимости от времени дня
в период с 13.02.2017 по 17.02.2017**



Анализ входящих вызовов, поступивших в УРЗ (на телефон 576-22-88), за период с 06.02.2017 по 17.02.2017 в течение дня

Время	Понедельник		Вторник		Среда		Четверг		Пятница		Понедельник		Вторник		Среда		Четверг		Пятница		Среднее	
	06.02.2017		07.02.2017		08.02.2017		09.02.2017		10.02.2017		13.02.2017		14.02.2017		15.02.2017		16.02.2017		17.02.2017			
	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля	шт	доля
09:30 -09:59	37	7,92%	32	8,51%	19	6,19%	24	6,88%	17	8,13%	27	6,40%	27	9,18%	22	6,81%	31	9,39%	12	5,74%	25	7,52%
10:00 -10:59	62	13,28%	62	16,49%	39	12,70%	43	12,32%	32	15,31%	38	9,00%	32	10,88%	41	12,69%	39	11,82%	29	13,88%	42	12,84%
11:00 -11:29	74	15,85%	50	13,30%	42	13,68%	68	19,48%	29	13,88%	60	14,22%	41	13,95%	36	11,15%	59	17,88%	32	15,31%	49	14,87%
12:00 -12:59	55	11,78%	45	11,97%	37	12,05%	50	14,33%	20	9,57%	63	14,93%	38	12,93%	34	10,53%	53	16,06%	32	15,31%	43	12,94%
13:00 -13:59	40	8,57%	40	10,64%	26	8,47%	23	6,59%	24	11,48%	48	11,37%	34	11,56%	31	9,60%	20	6,06%	18	8,61%	30	9,30%
14:00 -14:59	85	18,20%	72	19,15%	56	18,24%	57	16,33%	41	19,62%	68	16,11%	54	18,37%	62	19,20%	61	18,48%	35	16,75%	59	18,04%
15:00 -15:59	56	11,99%	34	9,04%	36	11,73%	31	8,88%	23	11,00%	55	13,03%	39	13,27%	51	15,79%	31	9,39%	24	11,48%	38	11,56%
16:00 -16:59	45	9,64%	33	8,78%	33	10,75%	37	10,60%	18	8,61%	45	10,66%	16	5,44%	34	10,53%	20	6,06%	21	10,05%	30	9,11%
17:00 -17:30	13	2,78%	8	2,13%	19	6,19%	16	4,58%	5	2,39%	18	4,27%	13	4,42%	12	3,72%	16	4,85%	6	2,87%	13	3,82%
Итого	467	100,00%	376	100,00%	307	100,00%	349	100,00%	209	100,00%	422	100,00%	294	100,00%	323	100,00%	330	100,00%	209	100,00%	37	100,00%

Приложение 16. Дополнительные профессиональные программы повышения квалификации государственных гражданских служащих Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга на 2016 год, реализуемые в рамках программы «Профессиональный рост»

Категории государственных гражданских служащих, направляемых на обучение:

Категория 1 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Руководители высшей группы должностей»;

Категория 2 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Руководители главной группы должностей»;

Категория 3 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Руководители ведущей группы должностей»;

Категория 4 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Помощники (советники) главной группы должностей»;

Категория 5 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Помощники (советники) ведущей группы должностей»;

Категория 6 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Специалисты ведущей группы должностей»;

Категория 7 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Обеспечивающие специалисты ведущей группы должностей»;

Категория 8 – должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга категории «Обеспечивающие специалисты младшей группы должностей»;

Категория 9 – «Помощники (советники)», «специалисты» или «обеспечивающие специалисты» (в случае его назначения в порядке должностного роста на должность гражданской службы категории «руководители»);

Категория 10 – Гражданский служащий, впервые принятый на должность гражданской службы по истечении испытательного срока или шести месяцев после поступления на гражданскую службу; а также гражданский служащий в случае его назначения в порядке должностного роста на должность гражданской службы иной группы в пределах одной категории должностей.

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Развитие системы государственной службы Российской Федерации													

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Кадровая работа. Актуальные вопросы регулирования трудовых отношений.	18			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2	Актуальные вопросы арбитражного процесса.	18			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3	Русский язык.	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Государственная бюджетная политика														
4	Финансовое планирование, бюджетный учет и отчетность в государственных и муниципальных учреждениях.	24			x	x	x	x	x	x			x	
5	Финансы государственных (муниципальных) учреждений.	18			x	x	x	x	x	x			x	
6	Бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе.	18			x	x	x	x	x	x			x	
7	Управление государственными и муниципальными закупками.	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8	Организация и осуществление контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере.	18			x	x	x	x	x	x			x	
9	Управление инвестиционными проектами.	18						x	x	x			x	
10	Внутренний финансовый контроль в государственном секторе: основы теории и практики	18	x	x	x									
11	Планирование и исполнение бюджета Санкт-Петербурга	18	x	x	x			x	x				x	
12	Бюджетное планирование и прогнозирование	18	x	x	x			x	x				x	
Развитие экономики														
13	Управление инвестиционными инфраструктурными проектами.	24	x	x	x	x	x					x		
Развитие энергетической и инженерной инфраструктуры														
14	Организация и проведение проверки готовности города к отопительному периоду.	32	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
15	Государственный жилищный надзор и муниципальный	24		x	x	x	x	x	x	x	x		x	

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	жилищный контроль.													
	Развитие строительного комплекса													
16	Сметное нормирование и ценообразование строительстве.	72			x			x	x	x			x	
17	Оценка стоимости объекта капитального строительства. Сметная документация.	72		x	x			x	x	x			x	
18	Авторское право в сфере строительства и реконструкции объектов недвижимости	18		x	x			x	x	x			x	
19	Земельные и кадастровые отношения	32		x	x			x	x	x	x	x		
	Внедрение информационных технологий в государственное управление													
20	Программные средства для проведения специальных расчетов, анализа и визуализации их результатов.	18		x	x	x	x	x	x	x				
21	Подготовка презентаций Microsoft PowerPoint 2013.	18		x	x	x	x	x	x	x				
22	Применение современных информационных систем управления проектами.	18		x	x	x	x	x	x	x				
23	Основы работы пользователя с Adobe PhotoShop.	18		x	x	x	x	x	x	x				
24	Современные информационные технологии обработки данных для решения задач государственного управления.	18		x	x	x	x	x	x	x				
25	Информационно – аналитическое обеспечение деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с использованием современных систем подготовки принятия решений.	18		x	x	x	x	x	x	x				
26	Применение электронной цифровой подписи для нужд	18	x	x	x	x	x	x	x	x				

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	государственного управления.													
27	Использование современных программных средств статистической обработки данных для эффективного решения практических задач государственного управления.	18		x	x	x	x	x	x	x	x			
28	Информационное общество и электронное правительство: развитие государственных информационных систем и повышение эффективности государственного управления.	24		x	x	x	x	x	x	x	x		x	
29	Управление проектами развития информационного общества и электронного правительства.	24	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
30	Электронное государство и открытое правительство.	24		x	x	x	x	x	x	x	x			
	Государственная внешняя политика													
31	Практические аспекты реализации торговой политики в связи с обязательствами России как члена ВТО.	24	x	x	x	x	x					x		
32	Практические аспекты многостороннего регулирования таможенно-тарифной политики и применения мер нетарифного регулирования в связи с обязательствами России как члена ВТО.	24	x	x	x	x	x					x		
33	Присоединение к ВТО и проблемы технического регулирования: проблемы реализации в рамках Таможенного союза.	24	x	x	x	x	x					x		
34	Практические аспекты многостороннего регулирования в рамках ВТО в сфере услуг, инвестиций и торговых аспектов.	24	x	x	x	x	x					x		
35	Практические аспекты реализации государственного управления в природно-ресурсной и экологических сферах в свете членства в ВТО.	24	x	x	x	x	x	x				x		

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36	Процедура разрешения споров в ВТО. Деятельность и правовой статус решений органа по решению споров ВТО. Проблемы обеспечения национального участия.	24	x	x	x	x	x	x			x		
37	Членство Российской Федерации в ВТО и проблемы отраслевого развития (таможенное дело, промышленность, производство лекарственных препаратов).	24	x	x	x	x	x	x			x		
Государственная демографическая политика													
38	Инструменты демографического анализа.	24		x	x			x	x	x	x		
39	Основы государственной демографической политики в Российской Федерации.	24		x	x	x	x	x			x		
Государственная конкурентная политика													
40	Государственная конкурентная политика.	18	x	x	x	x	x				x		
41	Совершенствование контрактной системы в сфере закупок.	18	x	x	x	x	x				x		
Государственная политика в области обеспечения доступа к информации о деятельности государственных органов и открытых данных													
42	Обеспечение присутствия государственных и муниципальных органов в социальных сетях.	24		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
43	Обеспечение безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных.	72			x			x	x	x		x	
44	Организация и нормативно-правовое обеспечение технической защиты информации, содержащей сведения, составляющие государственную тайну.	72		x	x	x	x	x	x	x		x	
Государственная политика в области обеспечения национальной безопасности, развитие межнациональных и													

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	межконфессиональных отношений												
45	Вопросы реализации государственной национальной политики.	24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
46	Внутригосударственные и внешние проблемы обеспечения безопасности Российской Федерации.	24	x	x	x	x	x	x			x		
	Государственная политика в области социально-экономического развития Российской Федерации												
47	Вопросы государственной политики в области социально-экономического развития Российской Федерации.	24	x	x	x	x	x	x			x		
	Государственная политика в области противодействия коррупции												
48	Противодействие коррупции на государственной гражданской службе Санкт-Петербурга <i>(повышение квалификации государственных гражданских служащих, в чьи функциональные обязанности входит участие в противодействии коррупции)</i> .	18	x	x	x	x	x	x			x		
49	Противодействие коррупции в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга (ДОТ).	18		x	x								
	Организация обеспечения личной и общественной безопасности граждан												
50	Мобилизационная подготовка исполнительных органов государственной власти.	40	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
51	Воинский учет и бронирование граждан, пребывающих в запасе.	40	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
	Повышение эффективности предоставления государственных услуг и осуществления функций контроля (надзора)												
52	Вопросы предоставления государственных услуг.	24			x			x	x	x		x	
53	Оценка качества государственных услуг.	24			x			x	x	x		x	
54	Актуальные вопросы предоставления государственных услуг в	18			x			x	x	x		x	

№ п/п	Программа обучения	Объем (час)	Категория государственных гражданских служащих, направляемых на обучение										Количество слушателей (чел)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Санкт-Петербурге													
	Развитие системы социальной поддержки населения													
55	Организация социального обслуживания граждан в рамках нового законодательства	32	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
56	Приоритетные направления государственной политики в сфере формирования доступной среды жизнедеятельности для инвалидов	32	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
	Развитие условий по обеспечению общественного согласия													
57	Гармонизация межнациональных и межконфессиональных отношений в Санкт-Петербурге	24		x	x	x	x	x	x	x	x		x	

**Приложение 17. Показатели ежеквартального мониторинга деятельности сотрудников Управления по работе с заявителями
Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга**

	Наименование заявителя					
ФИО сотрудника	государственное учреждение	государственное предприятие	некоммерческая организация	коммерческая организация	индивидуальный предприниматель	физическое лицо
	(количество заявителей)	(количество заявителей)	(количество заявителей)	(количество заявителей)	(количество заявителей)	(количество заявителей)

	объект недвижимости		договор аренды	
ФИО сотрудника	нежилой фонд	земельный участок	нежилой фонд	земельный участок
	(количество объектов)	(количество объектов)	(количество договоров)	(количество договоров)

Содержание обращения: вопросы нежилого фонда (количество обращений)										
Ф И О	о предоставлении ОНФ на праве				о продле- нии	внесение измене- ний	о даче согласия			
	операти вного управлен ия	хозяй- ственно го ведения	бевоз- мездно го пользо- вания	аренды			на совершение сделок с ОНФ	на уступку прав (договор аренды)	на проведение перепланировки	на сдачу ОНФ в субаренду

ФИО сотрудника	Содержание обращения: вопросы земельных отношений (количество обращений)									
	о предоставлении ЗУ на праве					о согласовании сделок		продление договора аренды ЗУ	внесение изменений в договор аренды ЗУ	иное
	постоянного бессрочного пользования	сервитута	безвозмездного пользования	в аренду	в аренду со множественностью лиц	залог	уступка прав по договору аренды			

ФИО сотрудника	Содержание обращения						
	вопросы бухгалтерии			иные вопросы			
	о предоставлении сведений о наличии задолженности по договору аренды	о выдаче платежного поручения (квитанции) на оплату арендной платы	иное	выкуп объектов нежилого фонда	выкуп земельного участка	выплата компенсации за снесенные гаражи	иное
	(количество обращений)	(количество обращений)	(количество обращений)	(количество обращений)	(количество обращений)	(количество обращений)	(количество обращений)

Приложение 18. Итоги работы с обращениями граждан Комитета имущественных отношений за 2016 год

		1 квартал 2016 г.		2 квартал 2016 г.		3 квартал 2016 г.		
		Количество вопросов (отчетный период)	Количество вопросов (период предыдущего года)	Количество вопросов (отчетный период)	Количество вопросов (период предыдущего года)	Количество вопросов (отчетный период)	Количество вопросов (период предыдущего года)	
		всего поступило	5025	975	5882	2554	4640	4329
По форме обращения	Письменные обращения	3076	955	3057	1404	2448	3605	
	Устные обращения	6	20	43	52	19	-	
	Обращения в форме электронного документа	1943	0	2782	1098	2173	724	
По сроку рассмотрения	Рассмотрено в срок	4366	973	5516	1865	4553	3450	
	Рассмотрено с нарушением сроков	24	2	85	118	87	73	
Результаты рассмотрения	Поддержано	4346	968	5424	1979	4858	3476	
	Не поддержано	44	7	177	4	139	47	

Источник: Отчеты о работе с письменными и устными обращениями граждан в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга.