

Клиентоориентированность государственных структур

Ю. В. Кузминых

доктор экономических наук, доцент,
кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
july_lta@rambler.ru

Аннотация: В данной статье проведено исследование клиентоориентированности государственных структур с целью выбора перспективных направлений развития государственных услуг и системы управления этими услугами, которая формируется с целью выявления социальных резервов и основана на выявлении ключевых факторов успеха. Для обеспечения клиентоориентированности государственных структур необходимо также внедрение системы управления внутренними информационными ресурсами. В статье представлен анализ сильных и слабых сторон, их взаимосвязей, который необходим для выявления основных критериев улучшения качества обслуживания клиентов. В статье доказано, что в практическом исполнении внедрение системы управления услугами с использованием внутренних информационных ресурсов может стать основой развития системы предоставления государственных услуг.

Ключевые слова: клиентоориентированность, государственные структуры, системы управления, ключевые факторы успеха, взаимоотношения с клиентами.

Для цитирования: Кузминых Ю.В. Клиентоориентированность государственных структур. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 90—97. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-90-97>.

Customer orientation of government agencies

Iu. V. Kuzminykh

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Accounting and audit department,
Saint-Petersburg State Marine Technical University,
St. Petersburg, Russia
july_lta@rambler.ru

Abstract: This article conducts a study of the customer focus of government agencies in order to select promising directions for the development of public services and the management system for these services, which is formed in order to identify social reserves and is based on identifying key success factors. To ensure the customer focus of government agencies, it is also necessary to introduce a system for managing internal information resources. The article presents an analysis of strengths and weaknesses, their relationships, which is necessary to identify the main criteria for improving the quality of customer service. The article proves that in practical implementation, the implementation of a service management system using internal information resources can become the basis for the development of a system for providing public services.

Key words: customer focus, government agencies, management systems, key success factors, customer relationships.

For citation: Kuzminykh Iu. V. Customer orientation of government agencies. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 3. P. 90—97. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-90-97>.

Для описания клиентоориентированности государственных структур, активно внедряющих системы управления взаимоотношений с клиентами, такие как CRM (Customer Relationship Management), необходимо кратко представить основные свойства CRM¹. Данная система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) — прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами². Чтобы облегчить периодичность проведения анализа взаимоотношений с клиентами с целью развития системы клиентоориентированности государственных услуг необходимо использование CRM-системы.

¹ Акулич М.В. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). Издательство Rideroo. 2022.

² Кинзябулатов Рамиль. CRM. Подробно и по делу. 2016, создано в интеллектуальной издательской системе Rideroo.

Одним из результатов данного исследования, в основу которого положен SWOT-анализ, должно стать выявление достоинств и недостатков в обеспеченности клиентоориентированности государственных структур³.

При этом необходимо отметить, что для применения SWOT-анализа, целесообразно первоначально установить связи для клиентоориентированности государственных структур. Данные связи представлены в таблице 1.

Таблица 1

Матрица связи влияния угроз и возможностей на клиентоориентированность государственных структур⁴

		Влияние на организацию			
		Разрушительная	Критическая	Умеренная	Слабая
Вероятность реализации	Высокая		Внедрение информационных технологий. Совершенствование управления.	Предложения о сотрудничестве.	Консультирование клиентов.
	Средняя	Усиление конкурентных преимуществ у конкурентов.	Развитие информационной среды.	Совершенствование технологии предоставления услуг.	Подготовка кадров.
	Низкая	Неудачное поведение конкурентов.	Изменение информационных технологий.	Изменение уровня экономического развития.	

Далее для внедрения системы управления государственными услугами, в рамках проведения SWOT-анализа клиентоориентированности государственных структур, необходимо использовать построение вариантов действий, основанных на пересечении полей действий.⁵ С этой целью необходимо последовательно рассмотреть различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств государственной структуры, выделить все возможные парные комбинации и определить среди них наиболее важные.⁶ Основные парные комбинации сильных и слабых сторон системы управления государственными услугами представлены в таблице 2.

Таблица 2

Парные комбинации сильных и слабых сторон системы управления государственными услугами⁷

Сильные стороны	Слабые стороны
Наименование	
Уникальные собственные разработки, информационные технологии	Узость способов клиентоориентированности
Наличие стабильных, постоянных клиентов	Отсутствие возможности применения ряда информационных технологий
Достоверный мониторинг рынка	Высокий риск
Высокий контроль качества	—
Высокий потенциал	
Квалификация персонала	Недостаток компетенций
Мотивация персонала	Низкий уровень
Известность программного продукта	—

³ Малкин В.Ю. Клиентоориентированный подход как основа совершенствования рынка единых государственных услуг. Первый экономический журнал. 2022. № 11(329). С. 56–62. doi: 10.58551/20728115_2022_11_56.

⁴ Составлено автором на основе: Кудрова Н.А. Формирование и развитие региональных кластеров как точек экономического роста территории. Социально-экономические явления и процессы. 2015 Т.10. №1. С 43–48.

⁵ Воронов А.М. Клиентоцентричность в публичном управлении. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 3. С. 117–123. doi: 10.37882/2223-2974.2022.03.09.

⁶ Васильева Н.В. Развитие государственной службы на основе клиентоцентричного подхода. Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2022. С. 105–110.

⁷ Составлено автором.

Выделив наиболее значимые факторы, можно построить матрицу SWOT-анализа клиентоориентированности государственных структур⁸ (см. табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ клиентоориентированности государственных структур⁹

	Возможности: 1. Внедрение информационных технологий. 2. Совершенствование управления. 3. Предложения о сотрудничестве. 4. Развитие информационной среды.	Угрозы: 1. Изменение предпочтений потребителей. 2. Недооценка возможностей политики клиентоориентированности.
Сильные стороны: 1. Информационные технологии, постоянный мониторинг. 2. Наличие постоянных клиентов и партнеров. 3. Высокая квалификация персонала. 4. Высокий потенциал.	«Сила и возможности» 1. Развитие информационной отрасли позволит увеличить количество услуг и снизить время обслуживания. 2. Квалификация персонала, контроль качества и развитие информационных технологий. 3. Внедрение информационных технологий.	«Сила и угрозы» 1. Увеличение рисков при внедрении инновационных и информационных технологий. 2. Достоверный мониторинг уловит изменения предпочтений. 3. Высокий потенциал государственных структур снижает риски.
Слабые стороны: 1. Невысокий спектр услуг.	«Слабость и возможность» 1. Высокое время обслуживания и возможность его сокращения за счет внедрения инновационных и информационных технологий.	«Слабость и угрозы» 1. Появление новых возможностей в предоставлении государственных услуг.

На основе проведенного анализа установлено, что наиболее значимыми оказались возможности расширения доли государственных услуг, внедрение информационных технологий и развитие информационной сети, совершенствование управления. Наиболее опасными оказались такие угрозы, как увеличение рисков внедрения инновационных и информационных технологий и недооценка возможностей клиентоориентированной политики.

Анализ возможности и необходимости обеспечения клиентоориентированности государственных структур определил основные цели данного исследования в рамках развития государственных услуг в общественном секторе экономики.¹⁰

Основными целями развития государственных услуг являются:

- повышение организационного уровня;
- применение на практике статистических методов для анализа клиентоориентированности государственных структур;
- повышение квалификации руководителей и специалистов всех уровней в сферах, обеспечивающих качество управления в государственных структурах;¹¹
- изучение, внедрение и управление внутренними информационными ресурсами государственных структур.

⁸ Гайнанов Д.А., Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р. Клиентоориентированный подход к предоставлению муниципальных услуг: теоретические и методические аспекты. Экономика и управление народным хозяйством. 2016. № 11. С. 26–33.

⁹ Составлено автором.

¹⁰ Рогозин Д.М., Солодовникова О.Б. Клиентоориентированная оценка эффективности государственных услуг. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 4. С. 79–96. doi: 10.51692/1994-3776_2021_4_79.

¹¹ Соколов Л.А. Отбор и подготовка персонала государственной службы в контексте формирования клиентоцентричного государства. Государство, власть, управление и право: Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 350-летию со дня рождения Петра Великого. Москва, 2022. С. 305–307.

Для достижения поставленных целей в рамках внедрения системы управления клиентоориентированностью государственных структур, предлагается использовать программно-целевой подход, обеспечивающий тесное сотрудничество специалистов различных уровней и подразделений.¹²

Ниже рассмотрены социальные резервы повышения эффективности управления в государственных структурах за счет внедрения системы управления внутренним информационным ресурсом (табл. 4).

Таблица 4

**Социальные резервы повышения эффективности управления
за счет внедрения системы управления внутренним информационным ресурсом¹³**

Социальные резервы	Результат реализации
1. Повышение социальной защищенности	Создание имиджа социальной ответственности
	Создание положительного имиджа
2. Улучшение использования трудовых ресурсов	Снижение текучести персонала
	Совершенствование структуры персонала
	Более полное использование квалификации персонала
	Повышение профессионально-квалификационного и интеллектуального потенциала персонала
	Повышение уровня трудовой дисциплины
3. Повышение уровня корпоративной культуры	Улучшение информационного обмена внутри компании
	Улучшение социально-трудовых отношений между администрацией и персоналом

Таким образом, система управления внутренним информационным ресурсом, как необходимый элемент при формировании потенциала государственных структур, необходима, так как успех их функционирования на прямую зависит от эффективности работы сотрудников.

Для оценки эффективности системы управления внутренним информационным ресурсом в государственных структурах представлен экспертный метод оценки на основе ключевых факторов успеха (КФУ).

КФУ — это изменяющиеся со временем характеристики, которые лучше всего описывают успех, главные определители успеха управления. КФУ определяются экспертным путем посредством привлечения внешних или внутренних экспертов. КФУ бывает нескольких типов:

- научно-технические;
- производственные;
- управленческие.

При помощи изучения опыта деятельности компаний, добившихся в течение продолжительного времени выдающихся результатов можно выделить следующие КФУ (табл. 5).

Таблица 5

**КФУ для системы управления внутренним информационным ресурсом
в государственных структурах¹⁴**

Типы КФУ	Примеры КФУ
Научно-технические	Высокий научно-технический потенциал. Способность быстрого внедрения нововведений. Опыт в использовании информационных технологий.
Производственные	Высокое качество услуг. Высокая производительность труда.
Управленческие	Эффективная организационная структура. Большой опыт.

¹² Выявление оптимальных методов и форм управления процессами интеграции в региональных социально-экономических системах. Кудрова Н.А., Бочков А.Ю., Жидкова О.Н. Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 3 (22). С. 41.

¹³ Составлено автором.

¹⁴ Кудрова Н.А. Иванова Е.В. Модель управления региональными кластерными образованиями по факторам управления. В сборнике: Управление изменениями в социально-экономических системах. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Воронежский государственный университет, экономический факультет, кафедра экономики и управления организациями, под редакцией Г.В. Голиковой. 2015. С. 104—114.

Далее в таблице 6 представлены объединенные в группы факторы успеха, оцененные экспертами. Экспертная оценка составляет от 1 до 10 баллов, тем самым определяется важность каждого фактора. Затем выставляются оценки от 1 до 5 баллов для определения степени владения тем или иным фактором.

Эксперты, участвующие в исследовании, оценивают значение каждой группы факторов с учетом их значимости для предприятия в долях единицы:

- Факторы, связанные с процессным подходом в управлении — 0,25.
- Факторы, связанные с квалификацией — 0,25.
- Факторы, связанные с возможностями организации — 0,15.

Значение ключевых факторов успеха клиентоориентированности государственных структур (КФУ) = 1,25, что говорит о более высоком уровне управления при внедрении информационных технологий и искусственного интеллекта. Кроме того позитивные социальные последствия мероприятий, направленных на совершенствование клиентоориентированности государственных структур, проявляются в формировании благоприятного имиджа государственных структур и улучшении социально-экономических результатов их деятельности¹⁵ (табл. 7).

Таблица 7

**Социальные результаты клиентоориентированности государственных структур
с учетом использования информационных ресурсов¹⁶**

Социальные результаты	Показатели
Обеспечение использования рабочих мест в соответствии со способностями и возможностями сотрудников.	Сокращение числа обращений в связи с неудовлетворенностью уровнем обслуживания.
Обеспечение кадрами, способными адаптироваться во внешней среде.	Снижение текучести кадров.
Повышение квалификационного уровня сотрудников.	

Очевидно, что совершенствование клиентоориентированности государственных структур будет иметь ценность, так как результатом реализации будет сокращение времени обслуживания, обеспечение оперативности принятия решений и рост эффективности управления ресурсами¹⁷.

В результате исследования клиентоориентированности государственных структур с целью выбора перспективных направлений развития государственных услуг и наиболее эффективной системы управления можно сделать следующее заключение:

- 1) На основе SWOT-анализа выявлены наиболее значимые факторы клиентоориентированности государственных структур.
- 2) Рассмотрены социальные резервы повышения эффективности управления в государственных структурах за счет внедрения системы управления внутренним информационным ресурсом.
- 3) Определены показатели оценки социальных результатов клиентоориентированности государственных структур с учетом использования информационных ресурсов.
- 4) Выявлено, что внедрение системы управления внутренним информационным ресурсом может стать основой развития системы предоставления государственных услуг.

¹⁵ Кудрова Н.А. Направления социально-экономического развития регионов с учетом приоритетности социальных факторов. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Институт экономики РАН / Под общей научной редакцией М.В. Конотопова. 2016. С 114–115.

¹⁶ Лосев К.В., Молчанова С.М. Повышение уровня клиентоориентированности при предоставлении государственных и муниципальных услуг. Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. № 3(99). С. 69–75. doi: 10.34684/ek.ur.p.r.2020.03.02.012.

¹⁷ Кудрова Н.А. Направления социально-экономического развития регионов с учетом приоритетности социальных факторов. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Институт экономики РАН / Под общей научной редакцией М.В. Конотопова. 2016. С 114–115.

Таблица 6

**Ключевые факторы успеха системы управления внутренним информационным ресурсом
на предприятиях-участниках ВЭД**

Ключевые факторы успеха	Расчетный ранг КФУ	Эксперт 1			Эксперт 2			Эксперт 3	
		СВФ	СВФ* Расчетный ранг КФУ	СВФ	СВФ* Расчетный ранг КФУ	СВФ	СВФ* Расчетный ранг КФУ		
Наличие внутрифирменного контроля									
Факторы, связанные с процессным подходом в управлении									
- коммуникации	$(8+9+9)=8,7$	5	43,5	5	43,5	5	43,5		
- автоматизация типовых процессов	$(5+6+5)=5,3$	2	10,6	2	10,6	3	15,9		
- управление задачами	$(6+7+5)=6$	1	6	1	6	1	6		
- использовании информационных технологий	$(7+7+5)=6,3$	1	6,3	2	12,6	2	12,6		
- удобный, доступный сервис	$(6+7+5)=6$	2	12	3	18	2	12		
Удобный, доступный сервис	$(8+7+8)=7,6$	3	23,4	3	23,4	3	23,4		
Точное удовлетворение запросов клиентов-участников ВЭД, налаженная обратная связь с ними ¹⁸	$(8+8+9)=8,3$	3	33,2	5	41,5	5	41,5		
Способность установить долговременные отношения	$(10+10+7)=9$	3	27	4	36	3	27		
Широкий целевой сегмент	$(9+7+5)=7$	2	14	2	14	1	7		
Сопровождение, надежность, поддержка	$(9+7+5)=7$	2	14	2	14	1	7		
Факторы, связанные с квалификацией									
Наличие кадров с высоким потенциалом	$(10+8+7)=8,3$	2	16,6	3	24,9	3	24,9		
Компетентность	$(7+7+6)=6,7$	1	6,7	2	13,4	2	13,4		
Обеспечение адекватной квалифицированной поддержкой	$(10+9+9)=9,3$	1	9,3	2	18,6	1	9,3		
Способность удовлетворять потребности клиентов участников ВЭД	$(9+8+8)=8,3$	2	16,6	3	24,9	2	16,6		
Наличие высококвалифицированных специалистов	$(9+9+10)=9,3$	1	9,3	1	9,3	1	9,3		
Способность быстрого внедрения нововведений	$(6+4+5)=5$	1	5	1	5	1	5		
Факторы, связанные с возможностями									
Передовые информационные системы	$(6+6+5)=5,6$	1	5,6	1	5,6	1	5,6		
Способность быстро реагировать на изменяющиеся условия	$(6+8+6)=6,6$	1	6,6	1	6,6	1	6,6		
Компетентность	$(7+7+5)=6,3$	1	9,3	1	9,3	1	9,3		
Доступ к информационным ресурсам	$(9+9+6)=8$	1	8	1	8	1	8		

¹⁸ Кудрова Н.А., Дубинин А.М. Управление изменениями в системе государственных закупок. Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (75). С. 63–66.

Основным преимуществом использования данного подхода в разработке системы предоставления государственных услуг является расширение их перечня, а также создание предпосылок для внедрения системы управления внутренним информационным ресурсом, основанной на выявлении ключевых факторов успеха¹⁹. Правильно выбранная система клиентоориентированности государственных структур позволит более полно реализовать тенденции и принципы современного развития государственных структур.

Список литературы

1. Акулич М.В. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). Издательство Rideroo. 2022.
2. Васильева Н.В. Развитие государственной службы на основе клиентоцентричного подхода. Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2022. С. 105–110.
3. Воронов А.М. Клиентоцентричность в публичном управлении. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 3. С. 117–123. doi: 10.37882/2223-2974.2022.03.09.
4. Гайнанов Д.А., Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р. Клиентоориентированный подход к предоставлению муниципальных услуг: теоретические и методические аспекты. Экономика и управление народным хозяйством. 2016. № 11. С. 26–33.
5. Кинзябулатов Рамиль. CRM. Подробно и по делу. 2016., создано в интеллектуальной издательской системе Rideroo.
6. Кудрова Н.А. Направления социально-экономического развития регионов с учетом приоритетности социальных факторов. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Институт экономики РАН. Под общей научной редакцией М.В. Конотопова. 2016. С. 114–115.
7. Кудрова Н.А. Формирование и развитие региональных кластеров как точек экономического роста территории. Социально-экономические явления и процессы. 2015 Т. 10. № 1. С. 43–48.
8. Кудрова Н.А., Дубинин А.М. Управление изменениями в системе государственных закупок. Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (75). С. 63–66.
9. Кудрова Н.А. Иванова Е.В. Модель управления региональными кластерными образованиями по факторам управления. В сборнике: Управление изменениями в социально-экономических системах. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Воронежский государственный университет, экономический факультет, кафедра экономики и управления организациями, под редакцией Г.В. Голиковой. 2015. С. 104–114.
10. Колесник Н. А. Круглый стол по вопросам клиентоориентированности «Модели и практики бизнеса на российском рынке». Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 2. С. 139–142. — URL: http://www.case-enter.ru/files/files3/v_2014_2/rmj_2_14_round_table_cust_orientation.pdf.
11. Лосев К.В., Молчанова С.М. Повышение уровня клиентоориентированности при предоставлении государственных и муниципальных услуг. Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. № 3(99). С. 69–75. doi: 10.34684/ek.up.p.r.2020.03.02.012.
12. Малкин В.Ю. Клиентоориентированный подход как основа совершенствования рынка единых государственных услуг. Первый экономический журнал. 2022. № 11(329). С. 56–62. doi: 10.58551/20728115_2022_11_56.
13. Рогозин Д.М., Солодовникова О.Б. Клиентоориентированная оценка эффективности государственных услуг. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 4. С. 79–96. doi: 10.51692/1994-3776_2021_4_79.
14. Соколов Л.А. Отбор и подготовка персонала государственной службы в контексте формирования клиентоцентричного государства. Государство, власть, управление и право: Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 350-летию со дня рождения Петра Великого. Москва, 2022. С. 305–307.

¹⁹ Колесник Н. А. Круглый стол по вопросам клиентоориентированности «Модели и практики бизнеса на российском рынке». Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 2. С. 139–142. — URL: http://www.case-enter.ru/files/files3/v_2014_2/rmj_2_14_round_table_cust_orientation.pdf.

15. Выявление оптимальных методов и форм управления процессами интеграции в региональных социально-экономических системах. Кудрова Н.А., Бочков А.Ю., Жидкова О.Н. Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 3 (22). С. 41.

References

1. Akulich M.V. Customer Relationship Management (CRM). Rideroo Publishing House. 2022.
2. Vasilyeva N.V. Development of public service based on a client-centric approach. Modern management: problems and prospects: Collection of articles based on the results of the XVII national scientific and practical conference with international participation. St. Petersburg, 2022. Pp. 105–110.
3. Voronov A.M. Client-centricity in public management. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and law. 2022. No. 3. P. 117–123. doi: 10.37882/2223-2974.2022.03.09.
4. Gainanov D.A., Ataeva A.G., Zinnurova G.R. Client-oriented approach to the provision of municipal services: theoretical and methodological aspects. Economics and management of national economy. 2016. No. 11. P. 26–33.
5. Kinzyabulatov Ramil. CRM. Detailed and to the point. 2016, created in the intellectual publishing system Ridero.
6. Kudrova N.A. Directions of socio-economic development of regions taking into account the priority of social factors. In the collection: Current problems of development of economic systems: theory and practice. Collection of materials of the international scientific and practical conference. Institute of Economics RAS. Under the general scientific editorship of M.V. Konotopova. 2016. P. 114–115.
7. Kudrova N.A. Formation and development of regional clusters as points of economic growth of the territory. Socio-economic phenomena and processes. 2015 T. 10. No. 1. From 43–48.
8. Kudrova N.A., Dubinin A.M. Managing changes in the public procurement system. Scientific notes of St. Petersburg named after V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy. 2020. No. 1 (75). Pp. 63–66.
9. Kudrova N.A. Ivanova E.V. Model of management of regional cluster formations by management factors. In the collection: Management of changes in socio-economic systems. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Voronezh State University, Faculty of Economics, Department of Economics and Organizational Management, edited by G.V. Golikova. 2015. Pp. 104–114.
10. Kolesnik N. A. Round table on customer focus «Models and practices of business in the Russian market». Russian Journal of Management. 2014. T. 12, No. 2. P. 139–142 URL: http://www.case-enter.ru/files/files3/v_2014_2/rmj_2_14_round_table_cust_orientation.pdf/
11. Losev K.V., Molchanova S.M. Increasing the level of customer focus in the provision of state and municipal services. Economics and management: problems, solutions. 2020. No. 3(99). Pp. 69–75. doi: 10.34684/ek.up.p.r.2020.03.02.012.
12. Malkin V.Yu. Client-oriented approach as the basis for improving the market of unified public services. First Economic Journal. 2022. No. 11(329). Pp. 56–62. Doi: 10.58551/20728115_2022_11_56.
13. Rogozin D.M., Solodovnikova O.B. Client-oriented assessment of the effectiveness of public services. Telescope: journal of sociological and marketing research. 2021. No. 4. P. 79–96. doi: 10.51692/1994-3776_2021_4_79.
14. Sokolov L.A. Selection and training of civil service personnel in the context of the formation of a client-centric state. State, power, management and law: Materials of the XIII All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 350th anniversary of the birth of Peter the Great. Moscow, 2022. Pp. 305–307.
15. Identification of optimal methods and forms of managing integration processes in regional socio-economic systems. Kudrova N.A., Bochkov A.Yu., Zhidkova O.N. Online journal of Science. 2014. No. 3 (22). P. 41.