

Научная статья

УДК: 351.83:331.52

DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УСЛУГ СЛУЖБ ЗАНЯТОСТИ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД И ЦИФРОВОЙ ФОРМАТ

**Лищук Елена Николаевна¹,
Капелюк Сергей Дмитриевич²**

¹ Кандидат экономических наук, доцент; старший научный сотрудник отдела социальных проблем, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН; 630090, г. Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, д. 17; доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности, Сибирский государственный университет водного транспорта; 630099, г. Новосибирск, ул. Щетинкина, д. 33; LishchukEN@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0188-5993

² Кандидат экономических наук, доцент; старший научный сотрудник отдела социальных проблем, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН; 630090, г. Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, д. 17; доцент кафедры экономической теории и прикладной экономики, Новосибирский государственный технический университет; 630073, г. Новосибирск, пр. Карла Маркса, д. 20; доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления; 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, д. 56; skapelyuk@bk.ru; ORCID: 0000-0002-4175-8227

Аннотация. Службы занятости заинтересованы в формировании объективной оценки качества оказываемых населению услуг. Данная задача стала особенно актуальной в связи с переходом государственных служб занятости населения к клиентоцентричному подходу и внедрением цифровых форматов предоставления услуг. Авторы провели исследование практики оценки качества услуг по содействию занятости населения. Были изучены зарубежные и отечественные теоретические и практические подходы к оценке качества оказания госуслуг в условиях цифровой среды и применения клиентоцентричного подхода. Информационную базу составили отзывы соискателей о доступности услуг служб занятости; микроданные выборочного наблюдения качества и доступности услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения Росстата; статистические данные по индикаторам цифровой экономики по субъектам Российской Федерации; результаты анкетирования клиентов, по-

лученные центром занятости г. Новосибирска; сведения из интервью и неформальных бесед с представителями органов занятости населения г. Новосибирска и Новосибирской области. Инструментарий исследования включает статистические методы анализа, контент-анализ отзывов соискателей. Исследование показало, что с переходом на цифровой формат оказания услуг удовлетворенность их качеством во многом определяется наличием у клиента цифровых компетенций и доступа к цифровым сервисам. При этом используемая органами занятости методика оценки клиентоцентричности не учитывает данные аспекты. В заключении представлены рекомендации по совершенствованию методического обеспечения оценки клиентоцентричности служб занятости.

Ключевые слова: цифровизация, государственные услуги, службы занятости населения, клиентоцентричность, клиентоориентированность, цифровые навыки, занятость.

Для цитирования: Лищук Е.Н., Капелюк С.Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. № 4. С. 38–70. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70.

ASSESSING THE QUALITY OF EMPLOYMENT SERVICES IN THE TRANSITION TO A CLIENT-CENTRIC APPROACH AND DIGITAL FORMAT

Elena N. Lishchuk¹,
Sergey D. Kapelyuk²

¹ PhD (in Economics), Associate Professor; Senior Researcher, Department of Social Problems, Institute of Economics and Industrial Engineering, the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 17 Akademika Lavrentieva Av., 630090 Novosibirsk, Russia; Associate Professor, Siberian State University of Water Transport; 33 Shchetinkina Str., 630099 Novosibirsk, Russia; LishchukEN@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0188-5993

² PhD (in Economics), Associate Professor; Senior Researcher, Department of Social Problems, Institute of Economics and Industrial Engineering, the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 17 Akademika Lavrentieva Av., 630090 Novosibirsk, Russia; Associate Professor, Novosibirsk State Technical University; 20 Karla Marksa Av., 630073 Novosibirsk, Russia; Associate Professor, Novosibirsk State University of Economics and Management; 56 Kamenskaya Str., 630099 Novosibirsk, Russia; skapelyuk@bk.ru; ORCID: 0000-0002-4175-8227

Abstract. Employment services are interested in forming an objective assessment of the quality of services provided to the population. Despite the implementation of a client-centered approach, there has been a decrease in service quality assessment as employment services transitioned to digitalization of service provision. This decline

can be attributed, in part, to the low digital literacy among the population. The authors conducted a study of the practice of evaluating service quality in promoting employment. The paper reviews both theoretical and practical approaches to assessing public service quality in a digital environment and implementing a client-centered approach. The research draws on various sources, including job seekers' reviews, microdata on public service quality and availability, digital economy statistical data, survey results from employment service clients, and interviews with representatives of employment agencies in the Novosibirsk region. The methods of the research include statistical analysis and content analysis. The findings indicate that with the transition to a digital format of service delivery, customers' satisfaction with the quality of services is largely determined by their digital competencies and access to digital services. However, the current methodology for assessing client-centricity lacks consideration of these factors. The conclusion presents recommendations for enhancing the methodological support for assessing client centricity, leading to a more concise evaluation of the quality of employment services.

Keywords: digitalization, public services, public employment services, customer centricity, customer orientation, digital skills, employment.

For citation: Lishchuk, E.N. and Kapelyuk, S.D. (2023) 'Assessing the quality of employment services in the transition to a client-centric approach and digital format', *Public Administration Issues*, 4, pp. 38–70. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70. (In Russian).

JEL Classification: H41, H43.

Введение

Анализ качества оказания государственных услуг в сфере содействия занятости населения выступает одним из важных инструментов управления в деятельности различных профессиональных групп пользователей. Так, для руководителей центров занятости населения он реализуется через мониторинг показателей, участвующих в расчете индекса клиентоцентричности. В академическом сообществе такой анализ позволяет оценить доступность получения гражданами услуг в сфере содействия занятости населения, а также установить проблемы, с которыми они сталкиваются. Совместные усилия практиков и ученых в данном направлении будут способствовать совершенствованию методического обеспечения анализа, а реализация обоснованных предложений позволит повысить качество оказания услуг для населения в условиях цифрового неравенства.

Клиентоцентричный подход сегодня активно применяется в публичном секторе (Линник и др., 2020). В число стратегических инициатив, утвержденных Правительством России в 2021 г., включена инициатива «Клиентоцентричность». Ее цель – сделать органы власти более внимательными к запросам граждан. Для ее реализации разработан федеральный проект «Государство для людей», в соответствии с которым проработаны стандарты клиентоцентричности: «Государство для людей», «Государство для бизнеса» и «Стандарт для внутреннего клиента».

Согласно этим стандартам, внедрение клиентоцентричного подхода напрямую связано с развитием цифровых сервисов. В стандарте «Государство для людей» цифровые каналы определены преимущественными каналами взаимодействия органов власти с клиентами. Таким образом, успешность развития цифровой инфраструктуры во многом определяет эффективность внедрения клиентоцентричного подхода в госуправление. Представляется важным изучить, как именно осуществляется переход служб занятости населения (далее – СЗН) России на клиентоцентричный подход и цифровой формат, выявить проблемы и перспективы его реализации, в том числе с точки зрения удовлетворенности клиентов.

Внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность СЗН предполагает изменение принципов работы как с гражданами, так и с работодателями. В рамках исследования переход на клиентоцентричность изучается в тесной связи с цифровизацией деятельности СЗН. Отсутствие необходимых цифровых компетенций у части населения может стать препятствием для успешной реализации реформы. В связи с этим данное исследование фокусируется на клиентоцентричности в отношении граждан.

При переходе на клиентоцентричный подход разработаны единые требования для всех государственных СЗН России. Поэтому мы позиционируем данное исследование как направленное на изучение российской практики в целом без рассмотрения специфики отдельных регионов или муниципалитетов. В то же время при проведении исследования нами использованы данные Центра занятости города Новосибирска, полученные в период реализации реформы. Полученные результаты, на наш взгляд, не являются специфичными для данного муниципалитета, отражая, в первую очередь, практику внедрения единых требований на национальном уровне, и могут быть распространены на Российскую Федерацию в целом.

Прекаризация занятости в условиях цифровизации

Глобальные трансформационные процессы, обусловленные цифровизацией, затронули все сферы деятельности человека. Откликом на такие изменения стали прекариат и явление социальной прекарности, которые характерны преимущественно для трудовых отношений и проявляются, в частности, в безработице, отсутствии социальных гарантий и социальных лифтов и др.

Прекаризацией Р. Кастель назвал динамику сферы труда и занятости в течение последних десятилетий, понимая под ней вынужденную необходимость субъектов рынка труда самостоятельно решать свои проблемы в условиях неопределенного будущего (Сизова, Осипова, 2016). В результате прекаризации возникает социальная прекарность. Применительно к рынку труда в литературе встречаются два подхода к определению прекарности: прекарность труда (малоквалифицированный труд, который не ценится на предприятии) и прекарный статус занятости (незащищенные формы занятости) (Сизова, Осипова, 2016). В данном исследовании мы понимаем прекарность труда в соответствии со вторым подходом, рассматривая ограничения в доступе на рынок труда как фактор социальной прекарности.

Переход на цифровой формат оказания госуслуг населению, в том числе в рамках реформы служб занятости, а также дистанционная занятость в период пандемии *Covid-19* стали своеобразной проверкой компьютерной грамотности населения. Характерно, что среди российских граждан, не зарегистрированных на портале госуслуг, уровень владения цифровыми навыками значительно ниже по сравнению с теми, кто зарегистрирован на данном портале (Дмитриева и др., 2021).

Повсеместная цифровизация трудовой деятельности, автоматизация и компьютеризация рабочих мест вызвали определенные трудности у категории работников «50 лет и старше». В то время как молодежь, свободно находящаяся в цифровой среде, потеряла навыки коммуникации при трудоустройстве на работу (Лищук, Капелюк, 2023).

В этой связи нельзя не отметить социально-экономическую значимость клиентоцентричного подхода СЗН для снижения прекарности, присущей цифровому рынку труда. Это касается как случая потери и поиска работы для лиц трудоспособного возраста, так и возможностей адаптации на рынке труда для молодых специалистов. Использование специалистами СЗН клиентоцентричного подхода при оказании услуг населению позволяет: снять волнение соискателей по поводу потери работы и придать уверенность в том, что найдется другая работа; уменьшить степень их беспокойства по поводу материального положения, обеспечив поддержку государства в форме выплат социального характера, пособий по безработице; помочь стать более уверенными в трудовой карьере молодым специалистам.

Таким образом, современный тренд на цифровизацию немислим без клиентоцентричного подхода как в бизнесе, так и при оказании госуслуг населению.

Цифровая трансформация определена национальной целью развития страны в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г.». Об усилении роли цифровизации в деятельности СЗН свидетельствуют внесенные изменения в Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации». Согласно поправкам, оказание услуг в области содействия занятости населения осуществляется посредством электронного документооборота с использованием ЕЦП (ст. 16-2 Закона N 1032-1). Для получения таких услуг в соответствии со ст. 15 Закона N 1032-1 граждане и работодатели подают в органы занятости документы в электронной форме с использованием ЕЦП и портала «Госуслуги».

Это предусматривает постоянное совершенствование сервисов, цифровых платформ и т.п., а также мониторинг потребностей клиентов и оценку удовлетворенности качеством оказания услуг.

Заслуживает внимание работа В. Н. Южакова и соавторов (2022), в которой представлены результаты оценки гражданами клиентоцентричности государственного контроля. Отмечается, что оценки показателей клиентоцентричности при личном обращении граждан в контрольно-надзорные

органы существенно выше по сравнению с дистанционным взаимодействием. Учитывая тенденцию цифровизации, авторы работы считают критически важным повышение клиентоцентричности в рамках дистанционного формата.

Согласно результатам опросов, проведенных исследователями из РАН-ХиГС в 2022–2023 гг., более 80% респондентов готовы к цифровому взаимодействию с государством. Тем не менее доля граждан, не готовых к такому взаимодействию, существенно выше среди лиц в возрасте старше 60 лет, с низким уровнем образования и проживающих в сельской местности (Южаков и др., 2023).

Целью настоящего исследования является изучение практики оценки удовлетворенности населения качеством оказания государственных услуг по содействию занятости в условиях перехода на клиентоцентричный подход и цифровой формат.

Гипотеза исследования: снижение оценки качества услуг, оказываемых службами занятости, несмотря на применение ими клиентоцентричного подхода, произошло в связи с переходом на цифровой формат оказания услуг и связано с низкой цифровой грамотностью населения.

Выдвижению данной гипотезы способствовали результаты обзора зарубежных и отечественных публикаций. В публикациях, посвященных деятельности служб занятости России в 2021–2023 гг., отмечен ряд негативных тенденций. В отчете Счетной палаты Российской Федерации по проверке использования бюджетных средств, выделенных на создание, развитие и эксплуатацию Единой цифровой платформы «Работа в России» (далее – ЕЦП), указано невыполнение критерия «Снижение доли сообщений об ошибках в работе Платформы и отрицательных отзывов пользователей»¹. В 2021–2022 гг. установлено снижение удовлетворенности клиентов услугами, оказываемыми службами занятости, которое проявилось в снижении средней оценки, указанной клиентами в отзывах, росте числа негативных отзывов (см.: Лищук, Капелюк, 2022; Маслова, Колесникова, Околелых, 2023).

Степень изученности вопроса клиентоцентричности в литературе

Современные исследователи клиентоцентричности относят ее зарождение к середине XX в., находя ее истоки в трудах классиков менеджмента (Gummesson, 2008; Pardo-Jaramillo и др., 2020). Ойнер и др. (2018) представили результаты изучения понятия «клиентоориентированность», полученные на основе метаанализа публикаций, размещенных в базе Scopus. Они

¹ Отчет о результатах контрольного мероприятия «Проверка использования бюджетных средств, выделенных на создание, развитие и эксплуатацию информационно-аналитической системы «Общероссийская база вакансий «Работа в России» в 2015–2021 годах» // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/f9f/p4qastukxuq2hjst1teg2i01n6tj22r3.pdf> (дата обращения: 24.06.2023).

выделили три волны эволюции данного понятия. Первая волна связана с критикой продуктоориентированного подхода к бизнесу и формированием предпосылок перехода к клиентоориентированному подходу. Во второй волне развития данного подхода ориентация на клиента рассматривается в качестве одного из элементов концепции рыночной ориентации. Впоследствии в результате более глубокого изучения составных частей его выделили в отдельный подход – клиентоцентричный (*customer centricity*) – третья волна (Ойнер и др., 2018).

В зарубежной литературе, как отмечают О. Ойнер и соавторы, используются близкие по значению понятия *customer orientation*, *customer focused*, *customer centricity* и *customer driven*, которые в российской литературе в течение длительного периода переводились как «клиентоориентированность» (там же).

Отличаются ли данные понятия или все дело в особенностях перевода? Для этого обратимся к методическому руководству «Клиентоцентричный подход в госуправлении: навигатор цифровой трансформации», разработанному Центром подготовки цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС. Под клиентоориентированностью понимают действия, которые направлены на понимание потребности клиента, выполнение требований и стремление превзойти ожидания каждого клиента. Клиентоцентричность – это модель построения деятельности, устройство организации, обеспечивающее предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента (Линник и др., 2020). Опираясь на данные трактовки, можно сделать вывод, что клиентоориентированность выступает фундаментом клиентоцентричной модели.

В статье Л. Ламберти под клиентоцентричностью понимается способность фирмы: (1) постоянно взаимодействовать с клиентами для выявления явных и неявных потребностей; (2) вовлекать клиентов в процессы принятия решений по разработке новых товаров и услуг; (3) выстраивать скоординированную оргструктуру для оперативного сбора и обработки информации о клиентах; (4) обеспечивать систему логистики, позволяющую удовлетворить потребности клиентов (Lamberti, 2013).

Как показал поиск в системе научных публикаций «Академия Google», термин «клиентоцентричность» в англоязычной литературе появляется на рубеже 1990–2000-х гг. Публикации, посвященные клиентоцентричности в государственном секторе, активизировались несколько позже, в середине 2000-х гг. Быстрый рост числа публикаций в англоязычной литературе, затрагивающих проблему клиентоцентричности, как в целом, так и в госсекторе, начался в последние годы (рис. 1).

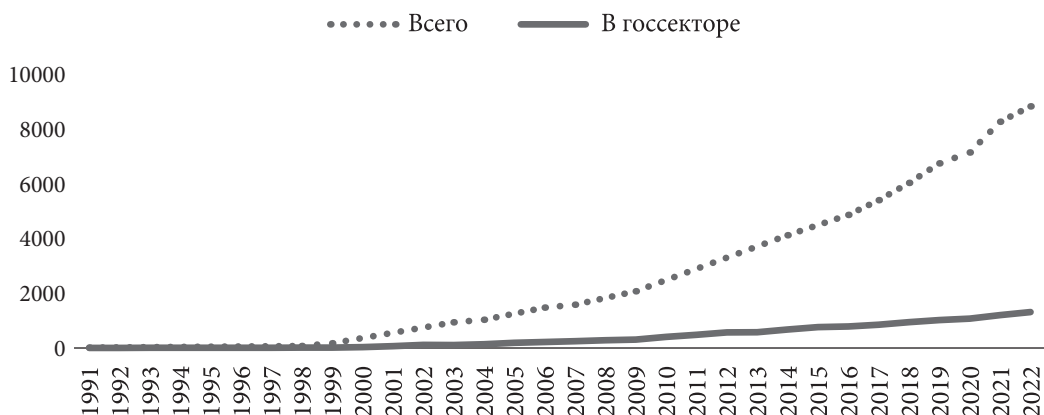
Зарубежные исследователи подчеркивают, что концепция клиентоцентричности получает все более широкое распространение в госсекторе как средство повышения качества услуг и удовлетворенности граждан полной, качеством и доступностью услуг (Ananda, Pawsey, Nayeem, 2022; Hashim и др., 2022).

Внедрение принципов клиентоцентричности соответствует идеям модернизации госуправления на основе концепции нового государственного

менеджмента (*New Public Management*) (Jacob, Schiffino, Biard, 2018; Kakouris, Meliou, 2011; Ma, 2017). Концепция предполагает переход на рыночные принципы управления и заимствование успешных практик из частного сектора.

Рисунок 1

Результаты поиска англоязычных публикаций по запросам «клиентоцентричность» и «клиентоцентричность в госсекторе» в «Академии Google» (*Google Scholar*) по году публикации



Источник: Определено авторами по данным *scholar.google.com* (дата обращения: 17.07.2023).

Данные по позиции «Всего» получены с помощью запроса “customer centric” OR “customer centrlicity”; «В госсекторе» – с помощью запроса (“customer centric” OR “customer centrlicity”) AND (“public sector” OR “public service”).

Внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность госучреждений имеет особенности: значительная неоднородность пользователей; необходимость удовлетворения потребностей всех групп клиентов; сравнительно редкая частота использования; сложность контента ввиду законодательных ограничений; интероперабельность с целью реализации межведомственного взаимодействия; отсутствие по многим видам услуг конкуренции (Gummesson, 2008; Van Velsen и др., 2009).

Отмечают следующие преимущества клиентоцентричного подхода в госсекторе: повышение доверия граждан к госучреждениям; рост прозрачности и подотчетности, поскольку граждане становятся активными участниками процесса оказания госуслуг; содействие оргинновациям и совершенствованию деятельности с использованием информации о предпочтениях и приоритетах граждан (McDonald, 2006).

С развитием клиентоцентричного подхода расширилась практика использования различных индексов для оценки удовлетворенности потребителей услуг. Например, в США, Великобритании, Австралии, Сингапуре используется индекс удовлетворенности клиентов (*Customer Satisfaction Index*), который основан на опросах потребителей услуг и представляет

собой интегральную оценку удовлетворенности². В большинстве случаев индекс разрабатывается негосударственными организациями по единой методике для частного сектора и госсектора, но его результаты используются государственными органами.

В международной практике есть примеры расчета аналогичных индексов государственными СЗН, например, в Германии и Эстонии рассчитываются индексы удовлетворенности работодателей и соискателей рабочих мест³. В рамках реализации клиентоцентричного подхода в госсекторе рассчитываются и другие интегральные индексы, такие как индекс потребительской лояльности (*Net Promoter Score*) в Финляндии (Luoma-aho, Canel, Nakola, 2021).

Для успешного внедрения клиентоцентричного подхода при предоставлении госуслуг требуются преобразования на всех уровнях управления (Weerakkody, Janssen, Dwivedi, 2011).

В частности, создание технологической инфраструктуры; формирование культуры, ориентированной на потребителя; создание механизмов обратной связи; разработка индикаторов клиентоцентричности для оценки эффективности предоставления услуг; обеспечение доступности и удобства цифровых платформ (Bannister, Connolly, 2011; Ozols, Nielsen, 2018; Weerakkody, Janssen, Dwivedi, 2011).

Первые этапы построения цифровой системы госуслуг не были клиентоцентричными, поскольку дизайн соответствующих информационных систем не определялся их пользователями (Van Velsen и др., 2009). В дальнейшем цифровизация госуслуг стала одним из способов повышения клиентоцентричности (Chan, Lau, Pan, 2008; Ozols, Nielsen, 2018). Между тем масштабная цифровизация привела к чрезмерному оптимизму в оценке ее возможностей. Результатом стало то, что с развитием прогресса новые цифровые решения могут внедряться без полного понимания их влияния на формирование потребительской ценности госуслуги (Lember, Brandsen, Tõnurist, 2019; Trischler, Trischler, 2022).

По мере развития цифровизации исследователи поняли, что полноценное использование электронных госуслуг определяется не только наличием доступа пользователей к цифровым технологиям, но и уровнем их владения цифровыми навыками. Исследования показывают, что в число наиболее значимых факторов выбора дистанционного формата получения госуслуги выступают цифровые навыки (Pieterse, Ebbers, 2008; Robles, Torres-Albero, Villarino, 2022; Rodríguez-Hevíá, Navío-Marco, Ruíz-

² American Customer Satisfaction Index // ACSI. URL: <https://theacsi.org/>; The UK Customer Satisfaction Index (UKCSI) // Institute of Customer Service. URL: <https://www.instituteofcustomerservice.com/research-insight/ukcsi/>; 2019 Annual Customer Satisfaction Measurement Survey // NSW Government. URL: <https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-06/DCS-OCSC-2019-Annual-Customer-Satisfaction-Survey.pdf>; Customer Satisfaction Index of Singapore (CSISG) // Singapore Management University. URL: <https://ise.smu.edu.sg/csisp/customer-satisfaction-index-singapore-csisg> (дата обращения: 02.09.2023).

³ Nunn A. Review of Performance Management in Public Employment Services // European Commission (2013), Brussels. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10311&langId=en> (дата обращения: 02.09.2023).

Gómez, 2020). Кроме того, люди с более высоким уровнем цифровых навыков демонстрируют более высокую удовлетворенность госуслугами, предоставляемыми в электронном виде (Ebbbers, Jansen, van Deursen, 2016). Опираясь на результаты исследований, В. Эбберс с соавторами утверждают, что в развитых странах в будущем недостаточный уровень цифровых навыков не будет препятствовать получению госуслуг, но будет влиять на оценку качества их оказания (Ebbbers, Jansen, van Deursen, 2016). Данные результаты свидетельствуют о том, что внедрение клиентоцентричного подхода в государственном секторе должно опираться на уровень владения гражданами цифровыми навыками.

Количество публикаций по поиску «клиентоориентированность» (13 232 ед.) в электронной библиотеке *elibrary.ru* значительно превышает количество публикаций по клиентоцентричности (1227 ед.). При этом наибольший удельный вес последних приходится на более поздний период (2018–2022 гг.) (рис. 2). Сравнение результатов (рис. 1 и 2) показывает, что интерес к клиентоцентричности в русскоязычной научной литературе появился намного позже. До 2021 г. в русскоязычных публикациях практически не рассматривались проблемы клиентоцентричности при оказании госуслуг. Рост числа публикаций по данной проблематике начался в 2021 г., т.е. с появлением стратегической инициативы «Клиентоцентричность», и уже в 2022 г. доля публикаций по клиентоцентричности, рассматривающих или упоминающих госсектор, в русскоязычной литературе (23%) значительно превысила аналогичную долю в англоязычной (15%).

Рисунок 2

Результаты поиска по слову «клиентоцентричность» в библиотеке *elibrary.ru* по году публикации



Источник: Определено авторами по данным *elibrary.ru* (дата обращения: 17.07.2023).

Данные по позиции «Всего» получены с помощью запроса «клиентоцентричность»; «В госсекторе» – в подборке по запросу «клиентоцентричность» по словам «государственный», «государственные услуги», «госуслуги», «государственный сектор», «госсектор» с учетом морфологии.

Анализ работ по рассматриваемой проблематике позволил установить следующее:

- исследования затрагивают разные области наук (экономика, менеджмент, маркетинг, политология, социология, психология и др.), зачастую они носят междисциплинарный характер;
- концепция ориентации на клиента является одной из наиболее обсуждаемых как в научной среде, так и среди практиков. Однако единого определения понятий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» не установлено. У некоторых авторов имеет место их отождествление (Сабирова, 2021; Трушкина, Рынкевич, 2019);
- теоретическая концептуализация клиентоцентричного подхода позволила сформировать разные точки зрения к определению данного понятия: как один из элементов рыночно-ориентированного подхода (Gummesson, 2008; Pardo-Jaramillo и др., 2020); как частный случай сервисно-ориентированного подхода (Gebauer и др., 2009); как самостоятельный подход к управлению организацией (Palacios-Marques, Guijarro, Carrilero, 2016). В рамках данного исследования наше понимание клиентоцентричности ближе всего ко второму подходу. Мы понимаем под клиентоцентричностью прежде всего стратегию по улучшению качества обслуживания и поддержанию долгосрочной лояльности клиентов, основными элементами которой являются разработка и предоставление услуг с учетом потребностей клиентов и систематического сбора обратной связи;
- очевидно широкое применение клиентоцентричного подхода в банковском секторе, а также на предприятиях сферы услуг (гостиничный сервис, общественное питание, транспорт, логистика);
- отмечено повышенное внимание исследователей в применении клиентоцентричности как ключевого направления совершенствования государственного управления в России. В фокусе работ находятся вопросы изменения требований к служащим в условиях построения сервисного государства; внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти; использование данного принципа в подготовке кадров на госслужбе; развитие профессиональной культуры госслужбы и др.

Представляют интерес публикации, посвященные совершенствованию госуслуг на основе клиентоцентричного подхода и в условиях цифровой трансформации (Линник и др., 2020; Малкин, 2022). Большую ценность имеют работы, в которых предложены методики оценки качества услуг в условиях реализации концепции клиентоцентричности (Вадимова, Витчукова, 2017; Романова, 2023; Савцова и др., 2022; Южаков и др., 2022). Несмотря на то, что они затрагивают другие сферы (деятельность таможенных органов, банковскую деятельность) или направления, отличные от содействия занятости населения (клиентоцентричную трансформацию пенсионного обеспечения или клиентоцентричность медицинских услуг в здравоохранении), эти работы исследуют проблемы повышения качества услуг. Заслуживают внимание исследования, раскрывающие систему независимой оценки качества услуг в социальной сфере, акцентирующие внимание на техноло-

гиях, проблемах и перспективах внедрения клиентоцентричного подхода (Григорьянц, Петрова, 2022).

Таким образом, в академической среде практически отсутствуют работы, посвященные оценке качества оказания услуг в деятельности СЗН в условиях цифровизации и внедрения клиентоцентричного подхода.

Эмпирическая база исследования

В ходе исследования проведено изучение практики оценки качества госуслуг по содействию занятости в России в 2013–2023 гг. Эмпирической базой исследования стали ведомственные нормативно-правовые акты и методические рекомендации, стратегические документы, статистические данные, результаты анкетирования и интервью. Исходя из поставленных рамок исследования рассматривались услуги государственных СЗН, оказываемые гражданам (в первую очередь по содействию в поиске подходящей работы).

Для анализа целевых ориентиров государственной политики в части повышения качества услуг по содействию занятости использованы Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости» (2013–2030 гг.) (далее – Госпрограмма «Содействие занятости») и отчеты о ходе ее реализации⁴. Для изучения нормативно-правовой основы методики измерения качества госуслуг по содействию занятости использованы ведомственные нормативные акты⁵. В ходе проведения реформы сотрудниками Федерального центра компетенций в сфере занятости населения ВНИИ труда разработано методическое и информационное обеспечение по управлению клиентским опытом и обеспечению клиентоцентричности в сфере содействия занятости⁶.

Для изучения удовлетворенности населения услугами СЗН в России авторы использовали данные выборочного наблюдения качества и доступности услуг (далее – КДУ) в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения Росстата (микроданные размещены на сайте https://rosstat.gov.ru/itog_inspect). обследо-

⁴ Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения» // Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/3/1> (дата обращения: 21.07.2023).

⁵ Приказ Минздравсоцразвития России N 1490 от 5 декабря 2011 г. «Об оценке качества и доступности государственных услуг в области содействия занятости населения» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902320819>; Приказ Минтруда России от 26 октября 2017 г. N 751 «Об оценке качества и доступности государственных услуг в области содействия занятости населения» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/555613696>; Приказ Минтруда России от 27 июня 2019 г. N 448 «О внесении изменений в приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 апреля 2019 г. N 302 "Об утверждении Единых требований к организации деятельности органов службы занятости в части требований к помещениям и оснащению рабочих мест" // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/560596125>; Приказ Минтруда России от 16 марта 2023 г. N 156 «Об утверждении Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406489963/> (дата обращения: 21.07.2023).

⁶ Система управления клиентским опытом // Федеральный центр компетенций в сфере занятости. URL: [https://xwiki.czn-office.ru/bin/view/Организация службы занятости/Система управления клиентским опытом/](https://xwiki.czn-office.ru/bin/view/Организация%20службы%20занятости/Система%20управления%20клиентским%20опытом/) (дата обращения: 28.07.2023).

ние проводится один раз в два года, на момент написания статьи доступны данные за 2013–2021 гг. (авторами использованы данные с 2015 г., так как в 2013 г. выборка была значительно меньше). Ограничением источника выступает то, что невозможно получить оперативную информацию по динамике удовлетворенности в ходе реформы деятельности СЗН.

В исследовании использованы результаты анкетирования клиентов СЗН, организованного центром занятости г. Новосибирска. Последний включает девять отделов занятости населения, в том числе семь – по районам города, один отдел занятости Центрального округа, один филиал – центр занятости г. Обь. Респонденты оценивали удовлетворенность качеством оказания услуг по шести параметрам: время оказания услуги, ясность оказания услуги, профессионализм сотрудников, доброжелательность сотрудников, удобство, вероятность рекомендации СЗН. Период сбора информации: июль 2022 г. – январь 2023 г. Общее количество опрошенных – 2069 респондентов.

Для оценки удовлетворенности качеством услуг по содействию занятости в условиях перехода на ЕЦП авторы использовали результаты контент-анализа отзывов соискателей о доступности услуг СЗН, размещенные на сайте *flamp.ru*. Отзывы собраны методом сплошной выборки с января 2020 г. по декабрь 2022 г. по всем учреждениям Новосибирска, отнесенным в категорию «Службы занятости населения». Выборка составила 82 отзыва.

В данной работе продолжен сбор информации посредством проведения полуструктурированных интервью и неформальных бесед. В отличие от ранее выполненных исследований (Лищук, Капелюк, 2023) продолжительность сбора информации увеличена с января по май 2023 г., расширен перечень субъектов. В качестве информантов выступили: руководители и специалисты центра занятости населения, представители Федерального центра компетенций в сфере занятости Минтруда России, представители управления занятости населения Министерства труда и социального развития Новосибирской области. Выборка формировалась методом «снежного кома». Всего опрошено 10 экспертов.

Для оценки уровня владения цифровыми навыками населением по субъектам Российской Федерации авторы включили в исследование статистические данные сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2022» (Абдрахманова и др., 2023).

Российская практика оценки качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат

В настоящее время деятельность СЗН – основных проводников оказания госуслуг в сфере занятости – становится все более клиентоориентированной, что тесно связано с оценкой качества оказания услуг населению. Оценка качества услуг по содействию занятости, оказываемых государственными СЗН, осуществлялась еще до внедрения клиентоцентричного подхода. С 2012 г. Минтруд России вел мониторинг качества и доступности

госуслуг в области содействия занятости населения⁷. Оценка качества услуг была основана на определении степени достижения целевых значений количественных индикаторов на региональном уровне (таких как доля трудоустроенных граждан в общем числе обратившихся). В 2017 г. в методику оценки добавлен интегральный индекс качества госуслуг в области содействия занятости населения, который рассчитывался на основе десяти индикаторов⁸.

Как в первоначальной, так и в модифицированной методике выбранный перечень индикаторов характеризовал качество услуг лишь условно. Ни один из индикаторов не отражал удовлетворенность клиентов СЗН: как граждан, так и работодателей. Значения индикаторов во многом зависят от региональных особенностей: отраслевой структуры экономики, уровня развития малого бизнеса, напряженности на рынке труда.

Оценка удовлетворенности граждан как один из показателей качества госуслуг по содействию занятости определена в Госпрограмме «Содействие занятости». В 2014 г. в число целевых индикаторов программы включен удельный вес граждан, удовлетворенных полностью, доступностью и качеством услуг в области содействия занятости. Источником данных для оценки удовлетворенности должны были стать ежегодные опросы граждан, обратившихся за предоставлением государственных услуг в центры занятости населения. Средства на проведение опросов в рамках Программы были предусмотрены только с 2016 г.

Между тем в отчетах о ходе реализации Госпрограммы «Содействие занятости» за 2013, 2015 и 2017 гг. указаны фактические значения данного индикатора. Любопытно, что они совпадают с данными проводившегося в эти же годы КДУ Росстата. Формулировки вопросов и вариантов ответа в КДУ не вполне соответствовали формулировке индикатора в Госпрограмме: респондентов КДУ просили оценить удовлетворенность услугами СЗН (без упоминания качества, полноты или доступности). Более того, формулировки вариантов ответа в разные годы менялись. В результате к тем, кто удовлетворен услугами СЗН, в 2013 и 2015 гг. отнесены выбравшие варианты «удовлетворен» и «не совсем удовлетворен», в 2017 г. – «полностью удовлетворен», «скорее удовлетворен» и «скорее не удовлетворен». На наш взгляд, отнесение респондентов, выбравших последний вариант ответа, к числу лиц, удовлетворенных услугами, является ошибочным, и использованные данные не соответствовали заявленной формулировке индикатора.

Процесс оценки качества услуг по содействию занятости претерпел радикальные изменения после запуска национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». В 2019 г. был утвержден новый вариант Единых требований к организации деятельности органов

⁷ Положение об оценке качества и доступности государственных услуг в области содействия занятости населения, регламентирующее методику оценки, было утверждено Приказом Минздравсоцразвития России N 1490 от 5 декабря 2011 г.

⁸ Перечень индикаторов и методика расчета интегрального индекса представлены в Приказе Минтруда России от 26 октября 2017 г. N 751.

службы занятости⁹. В число требований добавлены требования к системе контроля и оценки качества, а среди показателей качества указан уровень удовлетворенности гражданами и работодателями качеством и доступностью услуг.

В рамках реализации национального проекта в 2019 г. запущена модернизация служб занятости, которая началась в 16 регионах России. В каждом из них были выбраны пилотные центры занятости. При этом плановые значения удовлетворенности клиентов составили 60%, фактические – 62% для граждан и 61% – для работодателей. В 2020 г. число регионов увеличилось до 41. В то же время затраты на финансирование мероприятий по модернизации в 2020 г. были сокращены, в связи с чем число мероприятий было ограничено. В 2021 г. число регионов возросло до 61.

В связи с переходом на клиентоцентричный формат оценка качества услуг служб занятости стала осуществляться на основе анализа качества клиентского опыта. В соответствии с требованиями к анализу качества клиентского опыта, утвержденным Стандартом организации деятельности службы занятости в марте 2023 г. Минтрудом России¹⁰, СЗН должна разработать не менее 10 профилей клиентов – представителей определенных групп граждан и работодателей, обращающихся в СЗН, а также не менее 10 маршрутов клиентов. Маршрут клиента (*customer journey map*) – это последовательность действий определенных групп при взаимодействии с СЗН.

Измерение качества клиентского опыта осуществляется на основе сбора информации из следующих источников:

- книга жалоб и предложений в СЗН;
- жалобы и предложения граждан и работодателей, поступившие по иным каналам;
- публикации в открытых источниках (СМИ, социальные сети);
- опросы граждан и работодателей;
- инструменты (метрики) оценки удовлетворенности граждан и работодателей.

На основе собранной информации определяется удовлетворенность граждан и работодателей услугами, оказываемыми СЗН, и выявляются причины неудовлетворенности клиентским опытом. Эффективное управление клиентским опытом предполагает мониторинг качества клиентского опыта, позволяющий оперативно вносить необходимые изменения в процесс оказания услуги. Система управления клиентским опытом включает также проектирование клиентского опыта, предполагающее подталкивание клиента к правильным действиям.

В ноябре 2021 г. по заказу Минтруда России центром «Ромир» проведено социологическое исследование на основе всероссийского телефонного опроса, охватившего 85 регионов России. Выборка заявлена как репрезентативная на национальном уровне по полу, возрасту, местности проживания (город/село). Объем выборочной совокупности составил 2000 человек.

⁹ Приказ Минтруда России от 27 июня 2019 г. N 448.

¹⁰ Требования Стандарта распространяются на СЗН всех регионов России.

По его итогам выявлены приоритетные потребности граждан, обращающихся в службы занятости, и сформированы группы клиентских показателей клиентоцентричности. На их основе создана первая версия Индекса клиентоцентричности.

Индекс клиентоцентричности – цифровой показатель, характеризующий в относительном виде изменение параметров достижения клиентских показателей эффективности работы СЗН за определенный период времени¹¹. В 2022 г. проведена апробация измерения клиентоцентричности в пилотных регионах, по итогам которого проведена корректировка методики. Итоговый вариант индекса клиентоцентричности «Звезда клиентоцентричности» представлен в 2022 г., а его использование для оценки качества услуг служб занятости началось в 2023 г.

Как утверждают разработчики индекса, он агрегирует индикаторы двух типов: субъективные и объективные. Субъективные индикаторы представляют оценку качества полученных услуг *на основе обратной связи* от клиентов СЗН. Объективные индикаторы включают показатели степени выполнения требований стандартов клиентоцентричности.

Индекс клиентоцентричности рассчитывается отдельно для каждого региона на нескольких уровнях:

- 1) для управляющего центра занятости населения – органа занятости, осуществляющего централизованное управление деятельностью территориальных служб занятости в регионе;
- 2) для территориальных служб занятости (в муниципальных образованиях региона);
- 3) на уровне субъекта Российской Федерации – путем агрегирования предыдущих индексов.

Показатели оценки качества клиентского опыта, включая индекс клиентоцентричности, рассчитываются органом исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющим полномочия в области содействия занятости населения. Полученные результаты направляются в Минтруда России¹². Их используют для выявления регионов-лидеров, определения наиболее эффективных средств повышения клиентоцентричности, определения проблем и формирования корпоративной культуры.

Изучение действующей методики его измерения показало, что в расчете используют пять групп показателей: дружелюбия и партнерства; полезности обращения в СЗН; минимизации усилий клиента; адресности и персонализации взаимодействия с клиентом; внешнего комфорта и удобства.

Все они вносят вклад в обеспечение высокого качества предоставления госуслуг по содействию занятости, максимально адаптированных под клиента. Однако в целях исследования пристального внимания заслужи-

¹¹ Методика измерения индекса клиентоцентричности работы органов службы занятости // Федеральный центр компетенций в сфере занятости. URL: [\(дата обращения: 24.06.2023\).](https://xwiki.czn-office.ru/bin/download/Система_управления_клиентским_опытом/05_Пилотирование_2022_г._Внедрение_системы_измерения_Индекса_кlientoцентричности)

¹² Приказ Минтруда России от 16 марта 2023 г. N 156.

вает группа показателей, характеризующих минимизацию усилий клиента, поскольку в нее включены индикаторы, позволяющие оценить взаимодействие СЗН и граждан в условиях цифровой среды (табл. 1). Клиент, не имеющий цифровых навыков, не может оценить отмеченные показатели, либо оценка будет более низкой за счет того, что клиент тратит больше времени на получение нужной госуслуги (за счет личного посещения, ожидания помощи консультанта для заполнения документов).

Таблица 1

Показатели минимизации усилий клиента, используемые СЗН для определения индекса клиентоцентричности

№ п/п	Показатели	Необходимость наличия технических средств и цифровых навыков у клиента
1.	Доступность и понятность информации о сервисах и СЗН в офисе центра занятости	
2.	Доступность и понятность информации о сервисах и СЗН на сайте региональной СЗН	✓
3.	Доступность и понятность информации о сервисах и СЗН в социальных сетях	✓
4.	Доступность и понятность информации о сервисах и СЗН в контакт-центре	
5.	Многоканальность и омниканальность взаимодействия	✓
6.	Быстрое реагирование на запрос клиента	
7.	Простота процедур, в том числе в части заполнения документов	✓
8.	Возможность предварительной записи на прием	✓

Источник: Составлено авторами на основе Методики измерения индекса клиентоцентричности работы органов службы занятости.

Данные Таблицы 1 демонстрируют, что минимизация усилий клиента во многом зависит от наличия необходимых технических средств и компьютерных навыков. Так, цифровое взаимодействие сотрудника и клиента, который обратился за услугой в СЗН, предполагает наличие минимального набора цифровых навыков: поиск информации на сайтах и в соцсетях; отправка электронной почты с прикрепленными файлами; работа с текстовым редактором; копирование или перемещение файла; работа с таблицами и др. Кроме того, требуется наличие технических средств (компьютер, модем, телефон, сканер, принтер и др.). Таким образом, если клиент не обладает соответствующими навыками или нужным оборудованием, то данные показатели невозможно оценить.

Как показали результаты предыдущих исследований авторов данной статьи, в рамках проведенного анкетирования на вопрос «С какими труд-

ностями при трудоустройстве граждан чаще всего сталкиваются сотрудники СЗН?» лидирующие позиции заняли: отсутствие у соискателя рабочих мест необходимых технических средств (компьютера, доступа к интернету) – 67,4%; недостаток у соискателя компьютерных навыков – 53,3% (Лищук, Капелюк, 2023). В этой связи фокус настоящего исследования смещен на изучение уровня цифровой грамотности населения.

Цифровая грамотность населения Российской Федерации и ее влияние на удовлетворенность оказанием государственных услуг

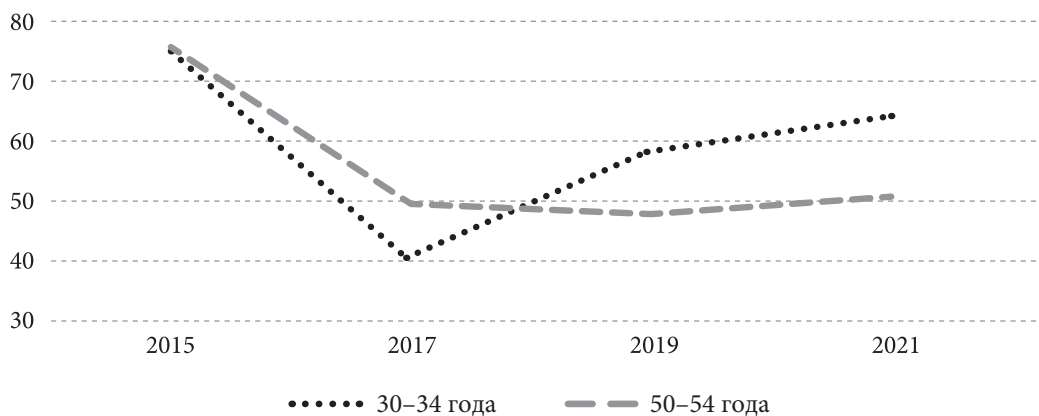
Выявленная проблема заставила обратиться к еще одному источнику (Абдрахманова и др., 2023) и констатировать недостаточный уровень развития цифровых навыков населения во многих регионах России. По мнению экспертов НИУ ВШЭ, цифровые навыки становятся *must-have*: ими уже владеют 82% населения страны в возрасте 15 лет и старше (Абдрахманова и др., 2023). В целом по России 44% граждан имеют низкий уровень владения цифровыми навыками. В отдельных регионах доля населения с низким уровнем владения цифровыми навыками достигает 60% и более. Такая ситуация характерна для Карачаево-Черкесской и Чеченской республик – по 68%, Республики Дагестан – 61%, Краснодарского края и Республики Тыва – по 59%, Амурской области и Тюменской области без автономных округов – по 58%, Кабардино-Балкарской Республики и Забайкальского края – по 57%, Республики Калмыкия – 55%.

В структуре цифровых навыков наиболее распространенными у граждан являются те, что позволяют осуществлять электронный документооборот. Широко применяется цифровой навык, связанный «с отправкой электронной почты с прикрепленными файлами». По данным на 2021 г., им владеет 62,6% населения. За последние три года доля лиц, владеющих данным навыком, выросла практически в два раза. Менее оптимистичная картина присуща навыкам «работы с текстовым редактором» (уровень владения населением – 38,4%), «копирования или перемещения файла» – 36,3%, «работы с электронными таблицами» – 21% (Абдрахманова и др., 2023). Отсюда следует, что причины, по которым граждане могут быть неудовлетворены услугами СЗН в условиях цифровизации, могут заключаться в низком уровне владения цифровыми компетенциями. Наиболее уязвимой является категория граждан «50 лет и старше». Низкая компьютерная грамотность, зачастую сочетаемая с нежеланием обучаться и (или) психологическими проблемами (страхом за свои персональные данные), создают у них трудности для цифрового взаимодействия (Лищук, Капелюк, 2023).

Сравнение показателя удовлетворенности лиц в возрасте 30–34 и 50–54 лет показывает, что до 2017 г. включительно более высокое значение было у старшей группы. Однако с усилением цифровизации удовлетворенность более молодой группы стала расти и превзошла аналогичный показатель более возрастной (рис. 3).

Рисунок 3

**Доля лиц, удовлетворенных услугами СЗН в России
в 2015–2021 гг., %**

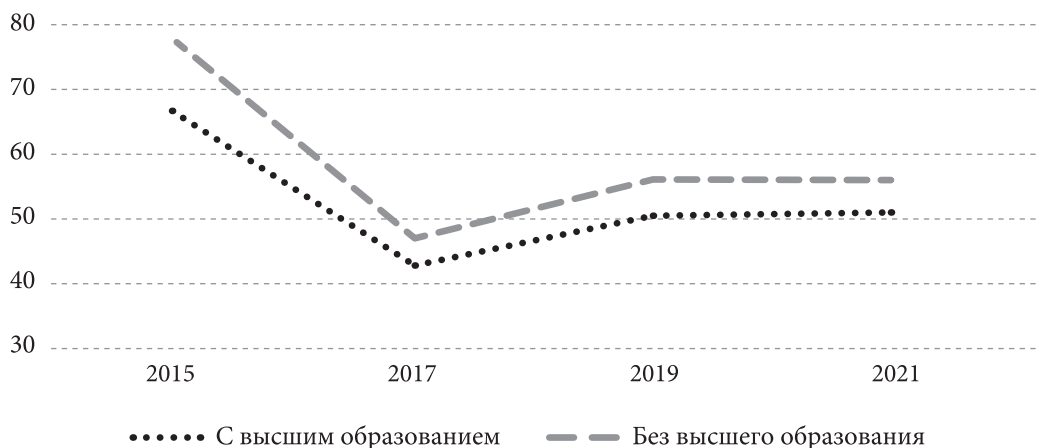


Источник: Рассчитано авторами по данным Выборочного наблюдения качества и доступности услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения (Росстат) (– и далее, если не указано иное).

К сожалению, в КДУ отсутствуют данные по цифровым навыкам респондентов. Косвенно оценить наличие цифровых навыков можно на основе уровня образования: лица с более высоким уровнем образования имеют, как правило, более высокий уровень цифровых навыков. На Рисунке 4 представлена динамика удовлетворенности услугами СЗН в России в зависимости от наличия у респондентов высшего образования.

Рисунок 4

**Доля лиц, удовлетворенных услугами СЗН в России
в 2015–2021 гг. (по уровню образования), %**



Лица с высшим образованием критичнее оценивают качество услуг СЗН, о чем свидетельствуют более низкие значения индикатора удовлетворенности, однако к 2021 г. разрыв незначительно сократился.

Ярче возрастные и образовательные различия проявляются при анализе предложений респондентов по улучшению работы СЗН. Рассмотрим наиболее популярные предложения по улучшению работы СЗН, высказанные гражданами в возрастной категории от 30 до 39 лет в 2021 г. (рис. 5).

Рисунок 5

Наиболее популярные предложения возрастной категории от 30 до 39 лет по улучшению работы СЗН в целом по России в 2021 г., %



Расширить перечень предлагаемых вакансий предлагает 83,2% граждан данной возрастной категории; предоставить возможность удаленного доступа к базам данных вакансий – 29,3%; упростить процедуру признания безработным – 26,3%. Для указанной возрастной категории развитие цифровых сервисов выступает одним из приоритетных направлений внедрения клиентоцентричного подхода.

Рассмотрим наиболее популярные предложения по улучшению работы СЗН, высказанные гражданами в возрасте от 50 до 59 лет в 2021 г. (рис. 6)

Рисунок 6

Наиболее популярные предложения возрастной категории от 50 до 59 лет по улучшению работы СЗН в целом по России в 2021 г., %

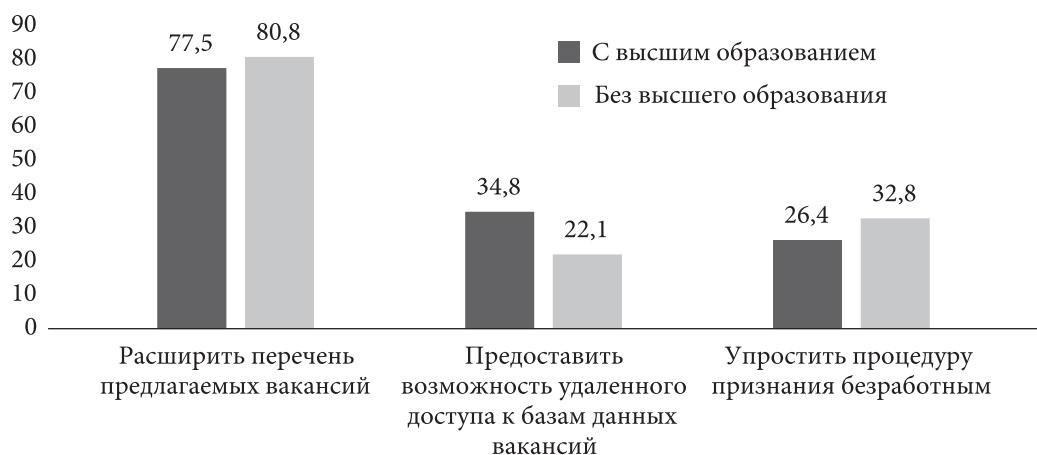


Кроме отмеченных предложений по расширению перечня предлагаемых вакансий и упрощению процедуры признания безработным, в противовес цифровому предложению (о предоставлении возможности удаленного доступа к базам данных вакансий), гражданами от 50 до 59 лет высказано коммуникативное предложение по повышению культуры обслуживания. Таким образом, для данных граждан более важным представляется совершенствование офлайн-коммуникаций.

На Рисунке 7 представлены наиболее популярные предложения респондентов с различным уровнем образования.

Рисунок 7

Наиболее популярные предложения по улучшению работы СЗН в целом по России в зависимости от уровня образования респондентов в 2021 г., %



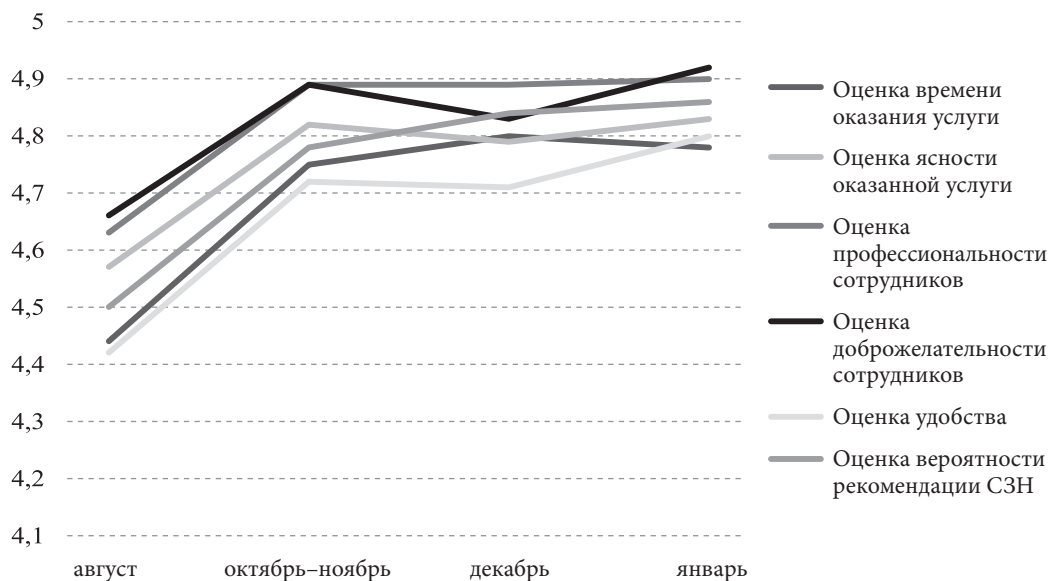
Респонденты с высшим образованием чаще предлагают предоставить возможность удаленного доступа. Отметим, что именно у этой категории граждан мы предполагаем более высокий уровень цифровых навыков.

Обобщая данные (рис. 5–7), мы подтверждаем сделанные ранее выводы (Лищук, Капелюк, 2022) о необходимости совершенствования ЕЦП для улучшения цифрового взаимодействия. Наличие проблем, требующих доработки отдельных разделов цифрового сервиса, может влиять на степень удовлетворенности клиентов оказанием услуг, что является не совсем справедливым в оценке качества работы специалистов СЗН и выступает резервом повышения клиентоцентричности.

В исследовании авторы опирались на материалы мониторинга оценки удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг, предоставленные центром занятости г. Новосибирска. Его результаты представляют интерес, поскольку позволяют оценить, насколько дифференцированной является оценка удовлетворенности качеством услуг СЗН. В отличие от КДУ, респонденты оценивали удовлетворенность качеством оказания услуг по шести параметрам (по шкале от 1 до 5). С течением времени индикаторы изменяются согласованно, что может указывать на высокую корреляцию между ними (рис. 8).

Рисунок 8

Динамика индикаторов удовлетворенности клиентов центра занятости г. Новосибирска в 2022–2023 гг., %



Источник: Рассчитано авторами по данным центра занятости г. Новосибирска.

В связи с этим возникает вопрос, насколько детализированным должен быть перечень индикаторов, оценивающих удовлетворенность клиентов СЗН. Можно ли сократить число индикаторов без существенного уменьшения полезной информации? Представим результаты факторного анализа индикаторов удовлетворенности клиентов центра занятости г. Новосибирска в 2022–2023 гг., полученные с применением метода главных компонент (табл. 2).

Таблица 2

Результаты факторного анализа индикаторов удовлетворенности клиентов центра занятости г. Новосибирска в 2022–2023 гг.

Индикаторы	Факторные нагрузки для первого фактора
Оценка времени оказания услуги	0,832
Оценка ясности оказанной услуги	0,884
Оценка профессионализма сотрудников	0,916
Оценка доброжелательности сотрудников	0,877
Оценка удобства	0,788
Оценка вероятности рекомендации СЗН	0,910

Источник: Рассчитано авторами по данным центра занятости г. Новосибирска.

В результате анализа удалось эффективно сократить размерность, поскольку все исходные переменные имеют высокую корреляцию с первым фактором, объясняющим более 75% суммарной дисперсии. Данный фактор можно интерпретировать как удовлетворенность клиента в целом. Подтверждением этому является высокая корреляция фактора с оценкой вероятности рекомендации СЗН. Исходя из этого, наиболее ценным для клиентов, обратившихся в СЗН, является профессионализм сотрудников, проявляемый в ходе оказания услуг.

Перечисленные индикаторы, несомненно, имеют большое значение при оценке удовлетворенности клиентов и качества оказания услуг. Однако в своем многообразии они не учитывают влияние внешней среды на деятельность СЗН, а именно цифровизации и перехода на электронный формат оказания услуг. В данной среде важную роль играет цифровой капитал клиента (цифровые компетенции и доступ к цифровой инфраструктуре). Несмотря на то, что указанные индикаторы позволяют выявить слабые стороны в предоставлении услуг, увеличение числа индикаторов в большинстве случаев дает мало дополнительной информации о степени достижения целей клиента. Как показал анализ, респонденты, высоко оценившие удовлетворенность по одному индикатору, выставляют высокие оценки и по другим.

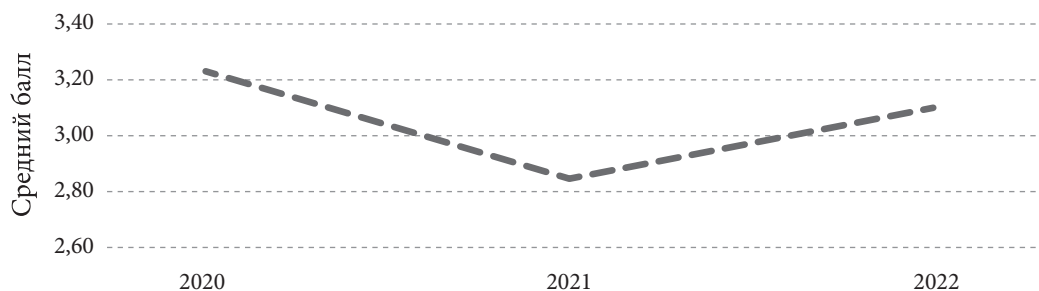
Контент-анализ обратной связи от клиента

Более глубокий анализ *обратной связи от клиента* в контексте оценки качества оказания услуг сотрудниками СЗН можно провести на основе отзывов, размещенных на сайте *flamp.ru*. При подаче отзыва граждане указывали оценку от 1 до 5.

В 2020 г. средняя оценка удовлетворенности клиентов оказанием услуг СЗН составила 3,23. В 2021 г. наблюдается снижение среднего балла до 2,85. В 2022 г. отмечается положительная динамика с ростом среднего балла до 3,10 (рис. 9).

Рисунок 9

Оценка удовлетворенности клиентов оказанием услуг СЗН в 2020–2022 гг.



Источник: Составлено авторами по данным сайта *flamp.ru*

Снижение удовлетворенности граждан в 2021 г. может быть обусловлено различными факторами, не обязательно связанными с переходом на цифровой формат взаимодействия.

В то же время проведенный контент-анализ текстов отзывов 2021 г. позволил сделать вывод о том, что в них преобладали недовольства граждан техническими сложностями, обусловленными переходом на цифровой формат оказания услуг. Часто недовольство связано с недостатком необходимых цифровых компетенций.

Например, фрагмент «В телефоне очень неудобно! Проконсультироваться не с кем!» свидетельствует не только о возможных неудобствах работы в мобильном приложении, но и о необходимости в получении консультации специалиста для выполнения требуемых действий. В отзывах 2022 г. та же категория граждан, обращавшихся в СЗН за услугой по содействию трудоустройству, оценивала в большей степени наличие или отсутствие компетентности специалистов, а именно таких качеств, как вежливость, доброжелательность, готовность помочь. Очевидно, что отзывы сменили направление на оценку клиентоориентированности в оказании услуг населению (табл. 3).

Таблица 3

Фрагменты текстов отзывов граждан о качестве оказания услуг СЗН

Годы	Содержание отзыва
2021	«А если нет компьютера? В телефоне очень неудобно! Проконсультироваться не с кем!»
	«Не смогли ответить, что мне делать, если нет интернета или я вообще не умею подавать заявления через интернет»
	«Я начала звонить по вакансиям: то вакансия уже не актуальна, то ошибки в данных»
	...
2022	«Я впервые в жизни обратилась в центр занятости, у меня даже были сложности с написанием заявления на пособие, но девушка по телефону мне все объяснила, как и что сделать. Я даже уточню, несколько раз одно и тоже объясняла, лишь бы я поняла. На каждой перерегистрации со мной хорошо общались. Мне объяснили, как получить социальный контракт (благодаря которому я получила деньги на обучение)»
	«Порядок и получение помощи от центра занятости меня приятно удивили! Зарегистрироваться можно удаленно, на сайте; специалисты информируют о получении услуг. Есть психолог, можно обратиться. В общем, встать на биржу – это не клеймо, а отличный инструмент поддержки и поиска новых решений»
	«Обратилась в отделение ЦЗ с целью встать на учет по безработице и пройти обучение. Все сотрудники, с которыми мне довелось контактировать, вежливые и компетентные»
	...

Источник: Составлено авторами по данным сайта flamp.ru

Выводы и результаты

Масштабные изменения в деятельности служб занятости России отражают реализацию стратегической инициативы «Клиентоцентричность» и соответствующих стандартов. Однако фактически реформа служб занятости, предполагающая переход на цифровой формат взаимодействия и повышение удовлетворенности клиентов, началась до разработки указанных документов (в 2019 г.).

Цифровизация деятельности выступает важным трендом в клиентоцентричной модели. Как показал анализ данных обследования КДУ Росстата, в России существует запрос на развитие цифровых сервисов в области содействия занятости, поскольку одним из направлений улучшения деятельности СЗН клиенты называют возможность удаленного доступа к базам вакансий. Такой запрос ярко выражен у лиц молодого и среднего возраста. Рост удовлетворенности услугами СЗН представителей данных группы мы связываем с цифровизацией деятельности.

В то же время перевод многих услуг в цифровой формат стал причиной снижения доступности многих услуг для лиц, не обладающих необходимыми цифровыми компетенциями или не имеющих возможности доступа к цифровым сервисам. В результате в 2021–2022 гг. произошло снижение удовлетворенности клиентов услугами СЗН. Анализ показал, что многие отрицательные отзывы обусловлены сложностями получения услуг у граждан данной категории либо техническими проблемами ЕЦП. Без решения указанных проблем в России может усугубиться прекаризация занятости с учетом нового, цифрового градиента.

В 2022 г. в Новосибирске наметилась позитивная тенденция динамики удовлетворенности клиентов СЗН. Она заметна как в отзывах граждан на сторонних сайтах, так и по результатам мониторинга удовлетворенности качеством услуг, организованного центром занятости Новосибирска. Содержание отзывов свидетельствует о позитивных изменениях в деятельности СЗН, которые можно объяснить переходом на клиентоцентричный подход. В частности, в отзывах отмечены компетентность сотрудников в решении затруднений, возникающих у граждан, обращающихся в СЗН, а также затраты времени и сил сотрудников, потраченные на решение. Важной составляющей данного перехода выступает мониторинг деятельности, предусматривающий оценку удовлетворенности клиентов по заданным параметрам.

Как показал проведенный анализ, различные аспекты удовлетворенности в значительной степени коррелируют друг с другом, не обеспечивая необходимой дифференциации восприятия клиентом услуги. В этой связи вопросы об удовлетворенности различными аспектами предоставления услуги содержательно повторяют друг друга. Для выявления возможной дифференциации восприятия клиентами услуг СЗН целесообразно рассмотреть иные характеристики клиентского опыта. Кроме того, методика расчета индекса клиентоцентричности не учитывает различия в уровне цифровых компетенций клиентов.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что разработка индекса клиентоцентричности и его внедрение к 2023 г. во всех регионах России способствовали улучшению методики измерения качества услуг, оказываемых государственными СЗН, и распространению клиентоцентричного подхода.

Вместе с тем измерение клиентоцентричности нельзя сводить исключительно к данному индексу. Во-первых, методика расчета индекса не учитывает различия в уровне цифровых компетенций клиентов. В связи с этим региональные различия в значениях индекса могут быть обусловлены не только различиями в работе СЗН, но и разным составом населения регионов и разным уровнем освоения цифровых компетенций. Во-вторых, индекс клиентоцентричности, как и любой интегральный показатель, усредняет разнообразные аспекты анализируемого явления, что может привести к потере информации о конкретных проблемах в обслуживании клиентов.

Результаты исследования позволили выявить резервы повышения клиентоцентричности СЗН, которые заключаются в совершенствовании и разработке ЕЦП для улучшения цифрового взаимодействия.

В качестве рекомендаций по совершенствованию методики измерения индекса клиентоцентричности, используемой в государственных СЗН Российской Федерации, авторами внесены следующие предложения:

- при расчете индекса учитывать уровень развития цифровых навыков у населения. Это позволит более точно определять трудозатраты специалистов СЗН и отдачу от результата (чем сложнее работа с населением, тем выше коэффициент). Коэффициент цифровой грамотности населения должен иметь дифференциацию по региону и в разрезе «город-село». Соответствующие данные могут быть получены на основе результатов Выборочного федерального статистического наблюдения Росстата по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей, которое проводится ежегодно;
- дополнить социально-демографический блок опросного листа соискателей рабочих мест вопросами о наличии цифровых навыков и необходимых технических средств;
- проводить анализ клиентоцентричности в разрезе социально-демографических характеристик. Это даст более точную картину по оценке качества услуг СЗН.

Благодарности. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-01298, URL: <https://rscf.ru/project/23-28-01298/> Авторы выражают благодарность Федеральному центру компетенций в сфере занятости Минтруда России, управлению занятости населения Министерства труда и социального развития Новосибирской области за предоставление и обсуждение материалов, использованных для проведения исследования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абдрахманова Г. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2022 (под ред. Анисимова Н. и др.). М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. URL: <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2697-2>
2. Вадимова С.А., Витчукова Е.А. Развитие методических подходов к оценке клиентоориентированности банковского бизнеса как фактора повышения его конкурентоспособности // Инновационное развитие экономики. 2017. № 6. С. 222–232.
3. Григорьянц Г.Н., Петрова С.А. Система независимой оценки качества услуг в социальной сфере: проблемы, технологии, перспективы развития // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2. С. 84–97. URL: <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-84-97>
4. Дмитриева Н.Е., Жулин А.Б., Артамонов Р.Е., Титов Э.А. Оценка цифровой готовности населения России: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М.: НИУ ВШЭ, 2021. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf>
5. Линник О.В. и др. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации. М.: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020.
6. Лищук Е.Н., Капельюк С.Д. Легко ли стать безработным? // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 8. С. 1263–1280. URL: <https://doi.org/10.18334/et.9.8.114905>
7. Лищук Е.Н., Капельюк С.Д. Цифровые навыки безработных в контексте доступности услуг по содействию занятости // ЭКО. 2023. № 5. С. 151–168. URL: <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-5-151-168>
8. Малкин В.Ю. Трансформация механизма анализа качества обслуживания клиентов системы единых государственных услуг // Управленческий учет. 2022. № 12. С. 1475–1481. URL: <https://doi.org/10.25806/UU12-420221475-1481>
9. Маслова Е.В., Колесникова О.А., Околелых И.В. Сдвиги на рынке труда в условиях санкционного давления и необходимые направления его регулирования // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 1. С. 27–46. URL: <https://doi.org/10.18334/et.10.1.116949>
10. Ойнер О.К., Пантелеева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 2. С. 94–117.
11. Романова Д.Е. Система оценки деятельности таможенных органов в условиях реализации концепции клиентоцентричности // Инновационное развитие экономики. 2023. № 1. С. 130–143. URL: <https://doi.org/10.51832/2223798420231130>
12. Сабирова З.Э. Цифровая трансформация оказания госуслуг в сервисном государстве // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2021. Т. 17, № 4. С. 26. URL: <https://doi.org/10.34708/GSTOU.2021.90.54.001>

13. Савцова А.В., Паценко О.Н., Заргарян З.С., Дейч Ю.Р. Клиентоцентричная трансформация пенсионного обеспечения в условиях цифровизации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 2. С. 111–119. URL: <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.2.14>
14. Сизова И.Л., Осипова О.С. Развитие прекарности в трудовых отношениях в сфере малого и среднего бизнеса // Ядовские чтения: перспективы социологии: сборник научных докладов конференции. СПб.: Эйдос, 2016. С. 192–211.
15. Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению // Бизнес информ. 2019. Т. 499, № 8. С. 244–252. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>
16. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 38–60. URL: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60>
17. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73. URL: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73>
18. Ananda J., Pawsey N., Nayeem T. Customer-centric regulation: The case of Victorian urban water sector // Regulation and Governance. 2022. Vol. 16, no. 2. P. 536–556. URL: <https://doi.org/10.1111/rego.12368>
19. Bannister F., Connolly R. Trust and transformational government: A proposed framework for research // Government Information Quarterly. 2011. Vol. 28, no. 2. P. 137–147. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.010>
20. Chan C.M., Lau Y., Pan S.L. E-government implementation: A macro analysis of Singapore's e-government initiatives // Government Information Quarterly. 2008. Vol. 25, no. 2. P. 239–255. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.04.011>
21. Ebbers W.E., Jansen M.G., van Deursen A.J. Impact of the digital divide on e-government: Expanding from channel choice to channel usage // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, no. 4. P. 685–692. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.007>
22. Gebauer H., Pütz F., Fischer T., Fleisch E. Service orientation of organizational structures // Journal of Relationship Marketing. 2009. Vol. 8, no. 2. P. 103–126. URL: <https://doi.org/10.1080/15332660902876687>
23. Gummesson E. Customer centricity: reality or a wild goose chase? // European Business Review. 2008. Vol. 20, no. 4. P. 315–330. URL: <https://doi.org/10.1108/09555340810886594>
24. Hashim N.M.H., Ann Y.H., Ansary A., Xavier J.A. Contingent effects of decision-making and customer centricity on public-sector innovation success // Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing. 2022. Vol. 34, no. 1. P. 36–70. URL: <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1761000>

25. Jacob S., Schiffino N., Biard B. The mystery shopper: a tool to measure public service delivery? // *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 84, no. 1. P. 164–184. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852315618018>
26. Kakouris A.P., Meliou E. New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges // *Public Organization Review*. 2011. Vol. 11. P. 351–369. URL: <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0134-3>
27. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents // *Journal of Strategic Marketing*. 2013. Vol. 21, no. 7. P. 588–612. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
28. Lember V., Brandsen T., Tönurist P. The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation // *Public Management Review*. 2019. Vol. 21, no. 11. P. 1665–1686. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>
29. Luoma-aho V., Canel M.J., Hakola J. Public sector reputation and netpromoter score // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2021. Vol. 18. P. 419–446. URL: <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00280-9>
30. Ma L. Performance management and citizen satisfaction with the government: Evidence from Chinese municipalities // *Public Administration*. 2017. Vol. 95, no. 1. P. 39–59. URL: <https://doi.org/10.1111/padm.12275>
31. McDonald N. Think Paper 5: Is Citizen-centric the same as Customer-centric. Birmingham, England, 2006. URL: <http://citizen-centric.net/ccgov/ThinkPaper05.pdf> (дата обращения: 24.06.2023).
32. Ozols G., Nielsen M.M. Connected Government Approach for Customer-centric Public Service Delivery: Comparing strategic, governance and technological aspects in Latvia, Denmark and the United Kingdom. United Nations University, 2018. URL: http://collections.unu.edu/eserv/UNU:7347/Digital_Transformation_LV_DK_UK.pdf (дата обращения: 24.06.2023).
33. Palacios-Marques D., Guijarro M., Carrilero A. The use of customer-centric philosophy in hotels to improve customer loyalty // *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2016. Vol. 31, no. 3. P. 339–348. URL: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0110>
34. Pardo-Jaramillo S., Muñoz-Villamizar A., Osuna I., Roncancio R. Mapping research on customer centricity and sustainable organizations // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 19. P. 7908. URL: <https://doi.org/10.3390/su12197908>
35. Persson A., Goldkuhl G. Government value paradigms—Bureaucracy, new public management, and e-government // *Communications of the Association for Information Systems*. 2010. Vol. 27, no. 1. URL: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02704>
36. Pieterse W., Ebbers W. The use of service channels by citizens in the Netherlands: Implications for multi-channel management // *International Review of Administrative Sciences*. 2008. Vol. 74, no. 1. P. 95–110.

37. Robles J.M., Torres-Albero C., Villarino G. Inequalities in digital welfare take-up: Lessons from e-government in Spain // *Policy studies*. 2022. Vol. 43, no. 5. P. 1096–1111. URL: <https://doi.org/10.1080/01442872.2021.1929916>
38. Rodríguez-Hevía L.F., Navío-Marco J., Ruíz-Gómez L.M. Citizens' involvement in E-government in the European Union: The rising importance of the digital skills // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 17. URL: <https://doi.org/10.3390/su12176807>
39. Trischler J., Trischler J.W. Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization // *Public Management Review*. 2022. Vol. 24, no. 8. P. 1251–1270. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
40. Van Velsen L., van der Geest T., ter Hedde M., Derks W. Requirements engineering for e-Government services: A citizen-centric approach and case study // *Government Information Quarterly*. 2009. Vol. 26, no. 3. P. 477–486. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.02.007>
41. Weerakkody V., Janssen M., Dwivedi Y.K. Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector // *Government Information Quarterly*. 2011. Vol. 28, no. 3. P. 320–328. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.010>

REFERENCES

1. Abdrakhmanova, G. et al. (2023) *Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2022: Data Book*. Moscow: HSE. Available at: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (accessed 9 May 2023). (In Russian).
2. Ananda, J., Pawsey, N. and Nayeem, T. (2022) 'Customer-centric regulation: The case of Victorian urban water sector', *Regulation and Governance*, 16(2), pp. 536–556. DOI: 10.1111/rego.12368
3. Bannister, F. and Connolly, R. (2011) 'Trust and transformational government: A proposed framework for research', *Government Information Quarterly*, 28(2), pp. 137–147. DOI: 10.1016/j.giq.2010.06.010
4. Chan, C.M., Lau, Y. and Pan, S.L. (2008) 'E-government implementation: A macro analysis of Singapore's e-government initiatives', *Government Information Quarterly*, 25(2), pp. 239–255. DOI: 10.1016/j.giq.2006.04.011
5. Dmitrieva, N.E., Zhulin, A.B., Artamonov, R.E. and Titov, E.A. (2021) *Assessment of digital readiness of the Russian population: Report to the XXII April International Academic Conference on Economic and Social Development*. Moscow: HSE. Available at: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf> (accessed: 16 July 2023). (In Russian).
6. Ebbers, W.E., Jansen, M.G. and van Deursen, A.J. (2016) 'Impact of the digital divide on e-government: Expanding from channel choice to channel usage', *Government information quarterly*, 33(4), pp. 685–692. DOI: 10.1016/j.giq.2016.08.007

7. Gebauer, H., Pütz, F., Fischer, T. and Fleisch, E. (2009) 'Service orientation of organizational structures', *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), pp. 103–126. DOI: 10.1080/15332660902876687
8. Grigor'yants, G.N. and Petrova, S.A. (2022) 'Independent assessment of service quality in the social sphere: challenges, technologies, development prospects', *Social & labor research*, (2), pp. 84–97. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-47-2-84-97 (In Russian).
9. Gummesson, E. (2008) 'Customer centricity: reality or a wild goose chase?', *European Business Review*, 20(4), pp. 315–330. DOI: 10.1108/09555340810886594
10. Hashim, N.M.H., Ann, Y.H., Ansary, A. and Xavier, J.A. (2022) 'Contingent effects of decision-making and customer centricity on public-sector innovation success', *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 34(1), pp. 36–70. DOI: 10.1080/10495142.2020.1761000
11. Jacob, S., Schiffino, N. and Biard, B. (2018) 'The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?', *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), pp. 164–184. DOI: 10.1177/0020852315618018
12. Kakouris, A.P. and Meliou, E. (2011) 'New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges', *Public Organization Review*, 11, pp. 351–369. DOI: 10.1007/s11115-010-0134-3
13. Lamberti, L. (2013) 'Customer centricity: the construct and the operational antecedents', *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), pp. 588–612. DOI: 10.1080/0965254X.2013.817476
14. Lember, V., Brandsen, T. and Tönurist, P. (2019) 'The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation', *Public Management Review*, 21(11), pp. 1665–1686. DOI: 10.1080/14719037.2019.1619807
15. Linnik, O.V. et al. (2020) *Client-centric approach in public administration: Navigator of digital transformation*. Moscow: RANEPa. Available at: <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (In Russian).
16. Lishchuk, E. and Kapelyuk, S. (2022) 'Is it easy to become an unemployed?', *Russian Journal of Labour Economics*, 9(8), pp. 1263–1280. DOI: 10.18334/et.9.8.114905 (In Russian).
17. Lishchuk, E. and Kapelyuk, S. (2023) 'Digital skills of the unemployed in the context of accessibility of employment services', *ECO Journal*, 5, pp. 151–168. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-5-151-168 (In Russian).
18. Luoma-aho, V., Canel, M.J. and Hakola, J. (2021) 'Public sector reputation and netpromoter score', *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18, pp. 419–446. DOI: 10.1007/s12208-021-00280-9
19. Ma, L. (2017) 'Performance management and citizen satisfaction with the government: Evidence from Chinese municipalities', *Public Administration*, 95(1), pp. 39–59. DOI: 10.1111/padm.12275

20. Malkin, V.Yu. (2022) 'Transformation of the mechanism for analyzing the quality of customer service of the unified public services system', *Management Accounting*, 12, pp. 1475–1481. DOI: 10.25806/UU12-420221475-1481 (In Russian).
21. Maslova, E.V., Kolesnikova, O.A. and Okolelyh, I.V. (2023) 'Shifts in the labour market under sanctions and the necessary directions for its regulation', *Russian Journal of Labour Economics*, 1, p. 27. DOI: 10.18334/et.10.1.116949 (In Russian).
22. McDonald, N. (2006) *Think Paper 5: Is Citizen-centric the same as Customer-centric*. Birmingham, England. Available at: <http://citizencentric.net/ccegov/ThinkPaper05.pdf> (accessed 24 June 2023).
23. Oyner, O., Panteleeva, E., Meteleva, Yu. and Tsygankova, Yu. (2018) 'Client-oriented business approach: conceptual model', *Moscow University Economics Bulletin*, 2, pp. 94–117. (In Russian).
24. Ozols, G. and Nielsen, M.M. (2018) *Connected Government Approach for Customer-centric Public Service Delivery: Comparing strategic, governance and technological aspects in Latvia, Denmark and the United Kingdom*. United Nations University. Available at: http://collections.unu.edu/eserv/UNU:7347/Digital_Transformation_LV_DK_UK.pdf (accessed 24 June 2023).
25. Palacios-Marques, D., Guijarro, M. and Carrilero, A. (2016) 'The use of customer-centric philosophy in hotels to improve customer loyalty', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(3), pp. 339–348. DOI: 10.1108/JBIM-05-2013-0110
26. Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I. and Roncancio, R. (2020) 'Mapping research on customer centricity and sustainable organizations', *Sustainability*, 12(19), p. 7908. DOI: 10.3390/su12197908
27. Persson, A. and Goldkuhl, G. (2010) 'Government value paradigms–Bureaucracy, new public management, and e-government', *Communications of the Association for Information Systems*, 27(1). DOI: 10.17705/1CAIS.02704
28. Pieterse, W. and Ebbers, W. (2008) 'The use of service channels by citizens in the Netherlands: Implications for multi-channel management', *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), pp. 95–110.
29. Robles, J.M., Torres-Albero, C. and Villarino, G. (2022) 'Inequalities in digital welfare take-up: Lessons from e-government in Spain', *Policy studies*, 43(5), pp. 1096–1111. DOI: 10.1080/01442872.2021.1929916
30. Rodríguez-Hevíá, L.F., Navío-Marco, J. and Ruíz-Gómez, L.M. (2020) 'Citizens' involvement in E-government in the European Union: The rising importance of the digital skills', *Sustainability*, 12(17). DOI: 10.3390/su12176807
31. Romanova, D.E. (2023) 'Customs authorities assessment system under conditions of implementing the concept of customer-centricity', *Innovative development of economy*, 1, pp. 130–143. DOI: 10.51832/2223798420231130 (In Russian).
32. Sabirova, Z.E. (2021) 'Digital transformation of rendering public services in a service state', *Herald of GSOTU. Humanitarian, social and economical sciences*, 17(4), p. 26. DOI: 10.34708/GSTOU. 2021.90.54.001 (In Russian).

33. Savtsova, A., Patsenko, O., Zargaryan, Z. and Deich, Y. (2022) 'Client-centric transformation of pension provision in the context of digitalization', *Newsletter of North-Caucasus Federal University*, 2, pp. 111–119. DOI: 10.37493/2307-907X.2022.2.14 (In Russian).
34. Sizova, I. and Osipova, O.S. (2016) 'Development of precarity in labor relations in small and medium business', in: *Yadov readings: perspectives of sociology: proceedings of the conference*. Saint Petersburg: Eidos, pp. 192–211. (In Russian).
35. Trischler, J. and Trischler, J.W. (2022) 'Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization', *Public Management Review*, 24(8), pp. 1251–1270. DOI: 10.1080/14719037.2021.1899272
36. Trushkina, N.V. and Rynkevich, N.S. (2019) 'Client-Centricity: The basic approaches to definition', *Business Inform*, 8 (499), pp. 244–252. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-8-244-252 (In Russian).
37. Vadimova, S.A. and Vitshukova, E.A. (2017) 'Development of methodological approaches to the assessment of customer-oriented banking business as a factor of increasing its competitiveness', *Innovative development of economy*, 6, pp. 222–232. (In Russian).
38. Van Velsen, L., van der Geest, T., ter Hedde, M. and Derks, W. (2009) 'Requirements engineering for e-Government services: A citizen-centric approach and case study', *Government Information Quarterly*, 26(3), pp. 477–486. DOI: 10.1016/j.giq.2009.02.007
39. Weerakkody, V., Janssen, M. and Dwivedi, Y.K. (2011) 'Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector', *Government Information Quarterly*, 28(3), pp. 320–328. DOI: 10.1016/j.giq.2010.07.010
40. Yuzhakov, V., Dobrolyubova, E., Pokida, A. and Zybunovskaya, N. (2022) 'Are state enforcement activities client centric? Citizens' perspective', *Public Administration Issues*, 3, pp. 38–60. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60 (In Russian).
41. Yuzhakov, V., Pokida, A., Zybunovskaya, N. and Starostina, A. (2023) 'Digitalization of interaction between citizens and state: citizens' assessment of effects, risks and prospects', *Public Administration Issues*, 2, pp. 33–73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. (In Russian).

Статья поступила в редакцию 13.07.2023;
одобрена после рецензирования 24.08.2023;
принята к публикации 15.11.2023.