

Назаренко Дарья Дмитриевна

студентка

Михнева Светлана Владимировна

канд. юрид. наук, доцент

Волгоградский институт управления (филиал)
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Волгоград, Волгоградская область

КЛИЕНТРОЦЕНТРИЧНОСТЬ И ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД

***Аннотация:** в статье рассматривается клиентроцентричность как принцип современного государственного управления и роль обращений граждан как канала обратной связи. На материалах российских опросов и мониторингов 2021–2024 гг. показано, что качество ответа, удобство цифровых сервисов и доверие к институтам напрямую влияют на оценку гражданами государства как сервиса. Делается вывод о социологической значимости обращений как индикатора управленческой чувствительности.*

***Ключевые слова:** клиентроцентричность, обращения граждан, государственные услуги, обратная связь, цифровизация, социология управления.*

Переход к клиентроцентричной модели государственного управления в России означает смещение акцента на логику потребностей гражданина. Государство оценивается не только по полноте формального исполнения полномочий, но и по удобству, понятности взаимодействия с человеком [1; 2]. Подобная трансформация меняет статус обращения гражданина: если раньше оно трактовалось как реакция на проблему и регулировалось правом, то теперь рассматривается как системный сигнал о качестве сервисов. В научной литературе клиентроцентричность описывается как новая управленческая концепция, учитывающая ин-

тересы внешнего клиента: гражданина или бизнеса – при проектировании процессов и услуг [3; 4]. При этом сама категория «клиент» в публичном управлении не сводится к рыночному потребителю. Речь идет о носителе прав, взаимодействующим с государством в связи с жизненной ситуацией: рождением ребенка, регистрацией имущества, жалобой на нарушение прав. Это обстоятельство делает институт обращений граждан особенно значимым. В науке обращения граждан чаще исследуются в правовом, а не в социологическом ключе [5]. Для социологии обращения важны по ряду причин: они фиксируют точки напряжения между населением и институтами власти; позволяют выявлять тематические кластеры неудовлетворенности: от благоустройства и транспорта до качества цифровых сервисов; по динамике обращений можно судить о доверии к каналам обратной связи: человек обращается туда, где ожидает хотя бы минимальную вероятность результата. Поэтому обращение выступает формой участия, индикатором доверия и показателем качества административной среды.

Результаты репрезентативных исследований подтверждают, что государственное взаимодействие чаще воспринимается гражданами через сервисную оптику. По данным РАНХиГС, в 2023 г. 86,0% респондентов использовали цифровые технологии при взаимодействии с государственными и муниципальными органами, а 83,9% оценили себя как готовых к потенциальному цифровому взаимодействию [6]. Это означает, что ожидания граждан смещаются в сторону удобного и быстрого контакта с государством; соответственно, любое затруднение в интерфейсе, маршруте обращения или сроках рассмотрения сильнее воспринимается как сбой системы. Исследование НАФИ показало, что в 2023 г. интенсивность использования цифровых государственных услуг выросла на 40%, более 70% опрошенных предпочитали получать такие услуги в цифровом формате, тогда как личное обращение в ведомство сохранялось главным образом у старших возрастных групп [7]. Запрос на клиентоцентричность подкрепляется не декларативно, а массовой практикой повседневного обращения к цифровым каналам. Переход к модели «жизненных ситуаций» показывает, что качественно организо-

ванная услуга уменьшает число вынужденных обращений, но не устраняет потребность в обратной связи. На форуме «Клиентоцентричность в государственном управлении 2024» было заявлено, что удовлетворенность граждан услугами в рамках жизненных ситуаций выросла с 62% в 2023 г. до 87% в 2024 г., а удовлетворенность бизнеса с 60% до 91% [8]. Одновременно сообщалось о сокращении числа необходимых документов, визитов и совокупных сроков получения услуг. Социологически это важно интерпретировать как изменение их структуры. Когда стандартная услуга становится понятной и проактивной, уменьшается доля обращений, связанных с «добыванием» информации, повторным подтверждением статуса или исправлением ведомственных несогласованностей. Зато возрастает значение обращений как механизма индивидуальной донастройки сервиса и как инструмента выявления новых проблемных зон.

Клиентоцентричная логика тесно связана с цифровизацией. Но цифровой канал не гарантирует удовлетворенность, он снижает транзакционные издержки обращения. Если цифровой интерфейс непрозрачен, требует лишних действий, гражданин оценивает ситуацию более критично, чем в офлайн-взаимодействии. Поэтому в исследовании о клиентоцентричности авторы связывают потенциал повышения качества управления с упрощением процедур обращения граждан за защитой и с улучшением результативности рассмотрения таких обращений, особенно в дистанционных форматах [9]. Современная жалоба – это индикатор способности государства сопровождать гражданина в цифровой среде. Рост удовлетворенности услугами должен сопровождаться снижением числа обращений. На практике зависимость сложнее. Во-первых, чем доступнее электронные каналы, тем ниже порог входа в коммуникацию с властью. Во-вторых, клиентоцентричность повышает нормативные ожидания гражданина: удобный сервис в одной сфере делает менее приемлемыми бюрократические задержки в другой. В-третьих, обращения increasingly выполняют не только жалобную, но и уточняющую, консультативную и корректирующую функцию. Это подтверждает административная статистика: в 2024 г. в адрес Правительства РФ поступило 211 245 обращений, из которых более 197 тыс. были направлены в электронной форме [10].

Аналогично в обзоре обращений, адресованных Президенту РФ, отмечено, что в 2024 г. 82,575% обращений поступили в форме электронного документа, а общий прирост по сравнению с 2023 г. составил 10,282%. Можно выделить несколько эффектов клиентоцентричности. Институциональный: обращение становится элементом управленческого цикла. Коммуникативный: гражданин ожидает объяснимого ответа. Стратификационный: сохраняются различия в практиках обращения между возрастными и социальными группами. Ценностный: государство начинает оцениваться по качеству пользовательского опыта. Это усиливает значение социологических исследований, они позволяют увидеть факт обращения и мотивацию, ощущение справедливости и удовлетворенность результатом. Анализ опросов 2022–2024 гг. показывает, что массовое распространение цифрового взаимодействия и увеличение обращений указывают на смену логики коммуникации государства и общества.

Таблица 1

Ключевые эмпирические показатели, использованные в анализе

Источник	Период	Показатель	Значение для анализа
РАНХиГС, опрос граждан	2023	Использование цифровых технологий при взаимодействии с государством	86,0% использовали цифровые технологии; 83,9% готовы к цифровому взаимодействию [6]
НАФИ	2023	Практики получения цифровых госуслуг	Интенсивность использования выросла на 40%; свыше 70% предпочитают цифровой формат [7]
Форум «Клиентоцентричность в государственном управлении»	2024	Удовлетворенность услугами в логике жизненных ситуаций	Рост удовлетворенности граждан с 62% до 87%, бизнеса – с 60% до 91% [8]

Список литературы

1. Государство для людей // Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/ (дата обращения: 14.03.2026).

2. Стандарты клиентоцентричности // Минэкономразвития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 14.03.2026).

3. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – №3. – С. 7–25. DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25. EDN MTASKL

4. Михнева С.В. Новеллы государственного и муниципального управления современной России в ракурсе единой системы публичной власти / С.В. Михнева // Новеллы права, экономики и управления 2022: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – 2023. – С. 294–297. EDN KLPMHP

5. Головин А.А. Институт обращений граждан в органы государственной власти как объект современных социологических исследований / А.А. Головин, Т.С. Уварова // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2022. – Т. 13. №1. EDN RBFJKD

6. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив / В.Н. Южаков, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, А.Н. Старостина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – №2. – С. 33–73. DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. EDN BRJМAM

7. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан / В. Южаков, Е. Добролюбова, А. Покида, Н. Зыбуновская // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – №3. – С. 38–60. DOI 10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60. EDN GNYBYC

8. Запись к врачу и оплата налогов: 40% россиян за последний год стали чаще использовать цифровые госуслуги // НАФИ. – 2023. – URL: <https://nafi.ru/analytics/zapis-k-vrachu-i-oplata-nalogov-40-rossiyan-za-posledniy-god-stali-chashche-ispolzovat-tsifrovye-gos/> (дата обращения: 14.03.2026).

9. В Президентской академии прошел крупнейший форум по клиентоцентричности // ВШГУ РАНХиГС. – 2024. – URL: <https://gspm.ranepa.ru/novosti/v-prezidentskoj-akademii-proshel-krupnejshij-forum-po-klientoczentrichnosti/> (дата обращения: 07.05.2026).

10. О поступивших в Правительство РФ в декабре 2024 года обращениях граждан // Правительство России. – 2025. – URL: <https://services.government.ru/overviews/53975/> (дата обращения: 14.03.2026).