



ПРАВИТЕЛЬСТВО САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 21.12.2022 № 1200

Об утверждении стандартов клиентоцентричности в Самарской области

В целях реализации федерального проекта «Государство для людей» направления «Развитие государственного управления» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», паспорт которого утверждён разделом I протокола заочного голосования членов проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18.04.2022 № 1 Правительство Самарской области ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые стандарты клиентоцентричности в Самарской области:

- стандарт «Государство для людей»;
- стандарт «Государство для бизнеса»;
- стандарт внутреннего клиента.

2. Опубликовать настоящее постановление в средствах массовой информации.

3. Настоящее постановление вступает в силу со дня его официального опубликования.

Первый
вице-губернатор –
председатель Правительства
Самарской области



В.В.Кудряшов

021613

УТВЕРЖДЕН
постановлением Правительства
Самарской области
от 21.12.2022 № 1200

СТАНДАРТ «Государство для людей»

1. Общие положения

Целью разработки стандарта «Государство для людей» (далее – Стандарт) является установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми.

Достижение указанной цели будет способствовать:

повышению уровня удовлетворённости граждан, субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности качеством предоставления государственных и муниципальных услуг и сервисов (далее – услуги и сервисы), исполнения государственных и муниципальных функций (далее – функции);

снижению издержек для субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности при взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять услуги и сервисы клиенту (далее вместе – органы власти и уполномоченные организации) за счёт применения цифровых и платформенных решений при предоставлении услуг и сервисов и исполнении функций;

повышению привлекательности Самарской области для жизни, работы, посещения и ведения бизнеса.

2. Область применения Стандарта

Стандарт устанавливает требования к взаимодействию органов власти и уполномоченных организаций с гражданами, субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности при предоставлении услуг и сервисов, исполнении функций.

Стандарт применяется в целях формирования клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, позволяющего выявлять и изучать потребности клиента, постоянно улучшать взаимодействие органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей исходя из жизненной ситуации.

Стандарт является обязательным для применения органами власти и уполномоченными организациями и содержит требования:

к выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации;

к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов;

к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов;

к взаимодействию органов власти и уполномоченных организаций с клиентами в типовых точках взаимодействия.

3. Термины и определения

Для целей Стандарта используются следующие основные термины и определения:

клиент – гражданин Российской Федерации, лицо без гражданства, лицо с двойным гражданством, иностранный гражданин, самозанятый, индивидуальный предприниматель, объединение граждан, не зарегистрированное в качестве юридического лица, юридическое лицо, государственный гражданский служащий, лицо, замещающее в органе власти должность, не являющуюся должностью государственной гражданской службы,

сотрудник подведомственного учреждения, сотрудник иной организации;

уполномоченные организации – подведомственные учреждения и иные организации;

потребность клиента – необходимость достижения результата, решения проблемы, задачи или вопроса, реализуемая клиентом посредством взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

ожидания клиента – предполагаемые клиентом набор и характеристики действий, в том числе связанных с финансовыми, техническими, логистическими, временными и иными затратами, и результатов предоставления органами власти и уполномоченными организациями услуг и сервисов, направленных на удовлетворение потребности клиента;

клиентоцентричный подход – подход в государственном управлении, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей;

услуги – государственные услуги в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и иные услуги, предоставляемые органами власти и уполномоченными организациями;

сервисы – услуги, а также их части, предоставляемые клиенту цифровыми системами органов власти и уполномоченных организаций;

жизненная ситуация – наличие или наступление обстоятельств, влекущих для клиента возможность или необходимость взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями в целях получения услуг и сервисов;

удовлетворённость клиента – измеримое восприятие клиентом степени выполнения его ожиданий;

профиль клиента – совокупность сведений о клиенте, которые используются для определения групп клиентов, схем поведения и предпочтений этих групп клиентов с целью улучшения клиентского опыта;

профиль клиентского сегмента – совокупность фактов, сведений и общих характеристик, присущих группе клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков;

клиентский путь – последовательность действий клиента от момента возникновения ожидания (потребности) до момента его удовлетворения;

карта клиентского пути – описание клиентского пути в виде алгоритмов и схем, в табличной, графической или смешанной формах;

клиентский опыт – измеримая оценка клиентом результатов прохождения клиентского пути, в том числе его отдельных этапов, в виде совокупности когнитивных, эмоциональных, сенсорных и поведенческих реакций потребителя;

клиентский сценарий – последовательность действий клиентов или иных субъектов взаимодействия в рамках предоставления услуг и сервисов, направленных на получение определённого административными процедурами результата прохождения отдельных этапов клиентского пути;

проактивное предоставление услуг и сервисов – предоставление клиенту набора услуг и сервисов для удовлетворения его потребности без подачи клиентом запроса на получение указанных услуг и сервисов;

проектирование – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на разработку услуг и сервисов в соответствии с требованиями клиентоцентричного подхода;

реинжиниринг – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование или перепроектирование услуг и сервисов в целях оптимизации деятельности органов власти и уполномоченных организаций, для обеспечения соответствия предоставляемых услуг и сервисов клиентоцентричному подходу;

точки взаимодействия клиента с органами власти и уполномоченными организациями (далее – точки взаимодействия) – официальные сайты (порталы) органов власти и уполномоченных организаций, мобильные приложения, социальные сети, мессенджеры, чат-боты, голосовые помощ-

ники, колл-центры, места приёма клиентов в органах власти и уполномоченных организациях, обособленные учреждения, где предоставляются услуги и сервисы клиентам, места длительного нахождения клиентов.

4. Основные положения

4.1. Руководящие принципы клиентоцентричного подхода в деятельности органов власти и уполномоченных организаций при взаимодействии с клиентами:

4.1.1. Принципы равного доступа.

Клиент – в центре деятельности органов власти и уполномоченных организаций. Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают создание благоприятных и комфортных условий для получения клиентом услуг и сервисов, реализации предпринимательских и иных инициатив. Потребности и интересы клиента являются основой при проектировании новых и реинжиниринге существующих услуг и сервисов. Взаимодействие с клиентом персонализировано и обусловлено жизненной ситуацией.

Учёт особенностей каждого клиента. Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают доступность услуг и сервисов для каждого клиента с учётом индивидуальных потребностей и особенностей каждого клиента. Органы власти и уполномоченные организации при проектировании новых и реинжиниринге существующих услуг и сервисов предусматривают устранение возможных барьеров при обращении за получением услуги или сервиса, в том числе технических, физических, языковых и социальных.

4.1.2. Принципы эффективности и удобства.

Использование наиболее простых и удобных методов решения задачи. Органы власти и уполномоченные организации для удовлетворения потребности клиента выбирают наиболее оптимальные способы. В идеальной ситуации задача решается в момент обращения клиента в орган власти или уполномоченную организацию или без необходимости обращения, удобным для клиента способом. Услуги и сервисы адаптируются под потребно-

сти клиента.

Результативность. Органы власти и уполномоченные организации при предоставлении услуг и сервисов ориентируются не на формальное рассмотрение вопросов, а на предусмотренный законодательством положительный результат предоставления услуги или сервиса, для получения которого клиенту оказывается необходимое содействие.

Клиентоориентированность. Органы власти и уполномоченные организации при взаимодействии с клиентами обеспечивают комфортную и доброжелательную атмосферу взаимодействия. Уважение, вежливость и внимательность являются основами для построения диалога с клиентами. Совершение каких-либо действий (бездействие), выражающихся в дискриминации клиентов по какому-либо признаку, недопустимо.

4.1.3. Принципы единства и целостности.

Взаимодействие. Органы власти и уполномоченные организации независимо от ведомственной принадлежности объединяют усилия и сотрудничают в целях удовлетворения потребности клиента при предоставлении ему услуг и сервисов.

Принятие решений на основе достоверных данных. Организация предоставления услуг и сервисов осуществляется органами власти и уполномоченными организациями на основании объективных данных, а не стереотипов. Суждения и выводы о клиентах, группах клиентов, их потребностях и особенностях основываются на анализе объективных данных.

Последовательность в принятии решений и осуществлении действий. Аналогичные ситуации и задачи решаются органами власти и уполномоченными организациями единообразно. Изменение подхода к решению задачи осуществляется в отношении задачи в целом, носит системный характер и не может быть результатом случайности или субъективных предпочтений.

4.1.4. Принципы постоянного повышения качества и проактивности предоставления услуг и сервисов.

Повышение качества предоставления услуг и сервисов. Органами власти и уполномоченными организациями выстраивается система совершенствования процессов предоставления услуг и сервисов, поиска и оперативного устранения ошибок.

Внедрение инноваций. Органы власти и уполномоченные организации применяют новые технологии, в том числе информационные, и другие возможности для улучшения качества предоставления услуг и сервисов. Нововведения проходят тестирование и в случае положительных результатов тестирования внедряются оперативно.

Проактивность. Органы власти и уполномоченные организации осуществляют проактивное предоставление услуг и сервисов при отсутствии законодательных ограничений, наличии объективной возможности и согласия клиента в рамках жизненных ситуаций.

4.1.5. Принципы объективности и беспристрастности.

Предоставление актуальной информации. Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают доступность для клиентов информации о правилах, процедурах предоставления услуг и сервисов, правах и обязанностях клиента, принятых решениях, о статусе конкретного запроса о предоставлении услуги или сервиса, а также своевременность предоставления клиенту соответствующей информации. Информирование осуществляется в удобных для клиента точках взаимодействия и в удобном для клиента формате.

Поощрение обратной связи, признание имеющихся проблем. Обратная связь со стороны клиентов воспринимается органами власти и уполномоченными организациями как помощь в совершенствовании процессов предоставления услуг и сервисов. Проблемы, возникающие в процессе предоставления услуг и сервисов, не скрываются и не отрицаются.

4.1.6. Принципы открытости и прозрачности.

Открытость. Органы власти и уполномоченные организации осуществляют взаимодействие с клиентом в открытом диалоге, учитывают

обратную связь и действуют в процессе предоставления услуг и сервисов в целях удовлетворения потребностей клиентов.

Прозрачность. Процедуры предоставления услуг и сервисов являются открытыми и понятными для клиента. Информирование о порядке предоставления услуг и сервисов осуществляется в простой и понятной форме, принятые решения доступно объясняются органами власти и уполномоченными организациями.

4.1.7. Принципы взаимного доверия и безопасности.

Выполнение обещаний. Публично взятые органами власти и уполномоченными организациями на себя обязательства исполняются, утверждённые планы работы реализуются. В случае недостижения необходимого результата данный факт признаётся органом власти или уполномоченной организацией с последующим объяснением причин.

Гарантия безопасности взаимодействия и конфиденциальности данных. Органы власти и уполномоченные организации при предоставлении услуг и сервисов не создают рисков для безопасности клиента и членов его семьи, их жизни, здоровья, имущества. Органы власти и уполномоченные организации защищают конфиденциальную информацию и персональные данные клиента.

4.1.8. Принцип ответственности.

Органы власти, уполномоченные организации и их работники несут ответственность перед клиентом за несоблюдение принципов Стандарта.

4.2. Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении.

Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении внедряется посредством выполнения органами власти и уполномоченными организациями требований Стандарта:

к выявлению и изучению потребностей клиентов;

к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов;

к процессу удовлетворения потребностей клиента путём предоставления услуг и сервисов;

к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов.

Выявление и изучение потребностей клиентов проводятся ответственными за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями.

Выявление и изучение потребностей клиентов включает следующие этапы:

сегментация клиентов и сбор сведений о клиентском опыте;

разработка (актуализация) карт клиентских путей;

принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов.

Результаты выявления и изучения потребностей клиентов являются основанием:

для удовлетворения потребностей клиентов путём предоставления услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций;

для проектирования новых и реинжиниринга существующих услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций;

для подготовки ответов по запросу клиентов в отношении потребностей, удовлетворение которых в силу законодательства, финансовых возможностей или иных обстоятельств на момент взаимодействия с клиентом не представляется возможным.

Органы власти и уполномоченные организации проводят сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации.

Данными, необходимыми для выявления и изучения потребностей клиентов, являются:

открытые и общедоступные данные, в том числе статистические исследования, отчёты и публикации, о проблемах взаимодействия клиентов при получении услуг и сервисов;

жалобы, обращения, сообщения о потребностях, отзывы или комментарии клиентов в социальных сетях, группах в мессенджерах, на порталах, в мобильных приложениях, в других информационных системах органов власти и уполномоченных организаций;

данные общественных объединений граждан;

доклады Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и Уполномоченного по правам человека в Самарской области, Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по правам ребенка и Уполномоченного по правам ребенка в Самарской области;

доступные обезличенные данные об истории предоставления услуг и сервисов, находящиеся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций.

На основании анализа собранных данных органы власти и уполномоченные организации:

формулируют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте при получении услуг и сервисов;

определяют методы проведения углублённых исследований с целью изучения клиентского опыта и разрабатывают планы по проведению таких исследований;

получают согласие клиентов на изучение клиентского опыта при проведении исследований;

проверяют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте путём проведения исследований, применяя методы социологических опросов и иные методы.

Результатом сегментации клиентов является отнесение изученных групп клиентов к жизненной ситуации и профилям клиентского сегмента.

В целях выявления потребностей клиентов органами власти и уполномоченными организациями разрабатывается первоначальная карта клиентского пути, которая в дальнейшем актуализируется на основании:

сегментации клиентов и сбора сведений о клиентском опыте;

результатов мониторинга удовлетворённости клиентов.

Карта клиентского пути включает следующую информацию:

описание жизненной ситуации;

описание профиля клиентского сегмента;

типовые потребности клиента;

действия клиента от момента возникновения потребности до момента её удовлетворения;

виды (типы) полученных клиентами услуг и сервисов;

точки взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

клиентский опыт в точках взаимодействия.

В рамках изучения клиентского опыта в карту клиентского пути включаются позитивные наблюдения и типовые проблемы клиентов в точках взаимодействия.

На основании изучения клиентского опыта, разработанных (актуализированных) карт клиентских путей ответственные за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органы власти и уполномоченные организации:

определяют приоритетные для удовлетворения потребностей и решения выявленных проблем группы клиентов исходя из оценки их численности и социальной значимости выявленных проблем, ограниченности имеющихся ресурсов;

разрабатывают рекомендации по повышению качества клиентского опыта;

публикуют на официальных сайтах в сети Интернет результаты выявления и изучения потребностей клиентов.

При формировании рекомендаций по повышению качества клиентского опыта органами власти и уполномоченными организациями изучаются лучшие отечественные и зарубежные практики предоставления услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций.

Результатами разработки или актуализации клиентских путей органами власти и уполномоченными организациями являются:

- карты клиентских путей;
- рекомендации по повышению качества клиентского опыта;
- опубликованные результаты выявления и изучения типовых потребностей клиентов.

4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов.

Проектирование новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов осуществляется ответственными за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями в целях удовлетворения потребностей клиентов. Процесс проектирования или реинжиниринга должен соответствовать следующим требованиям:

- основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;

- учитывать возможности использования удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

- основываться на изучении цифровой инфраструктуры и организации процессов предоставления услуг и сервисов в органах власти и уполномоченных организациях;

- учитывать новые технологии и другие возможности для повышения потребительской ценности государственных услуг и сервисов;

- вовлекать клиентов в разработку и тестирование прототипов услуг и сервисов до ввода их в эксплуатацию;

- приводить к повышению качества клиентского опыта.

Процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов включает:

подготовку к проектированию новых или реинжинирингу существующих услуг и сервисов;

разработку и тестирование прототипов услуг и сервисов;

ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.

Основой для подготовки процесса проектирования или реинжиниринга существующих услуг и сервисов являются:

разработанные или актуализированные карты клиентских путей;

рекомендации по повышению качества клиентского опыта.

Подготовительный этап при реинжиниринге существующих услуг и сервисов включает:

анализ нормативных правовых актов и иных документов, устанавливающих требования к предоставлению услуг и сервисов;

анализ клиентских сценариев;

анализ практики предоставления услуг и сервисов, в том числе оценку издержек на совершение административных действий сотрудниками органов власти и уполномоченных организаций или действий в рамках автоматизированных процессов информационных систем органов власти и уполномоченных организаций;

описание текущего процесса предоставления услуг и сервисов (соотнесение карты клиентского пути с утверждёнными клиентскими сценариями).

Подготовительный этап при реинжиниринге существующих услуг и сервисов и разработке новых услуг и сервисов включает:

анализ лучших отечественных и зарубежных практик предоставления услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций;

разработку и оценку вариантов предоставления услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации, обеспечивающих решение выявленных проблем при изучении клиентского опыта;

разработку целевого процесса предоставления услуг и сервисов на основании выбранного варианта;

разработку описания целевого процесса предоставления услуг и сервисов (целевого клиентского сценария).

Результатом подготовки к проектированию новых услуг и сервисов или реинжинирингу существующих услуг и сервисов является описание целевого клиентского сценария.

На основе описания целевого клиентского сценария органы власти и уполномоченные организации обеспечивают разработку и тестирование прототипов, входящих в сценарий услуг или сервисов.

Ввод в эксплуатацию прототипов услуг и сервисов должен осуществляться в соответствии с требованиями, установленными законодательством Российской Федерации и Самарской области.

Результатами ввода в эксплуатацию прототипов услуг и сервисов являются:

утверждённые нормативные правовые акты, иные документы, необходимые для внедрения детализированного прототипа услуги или сервиса;

введённый в эксплуатацию прототип услуги или сервиса.

4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путём предоставления услуг и сервисов.

Процесс предоставления услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиентов должен соответствовать следующим требованиям:

основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;

решать проблемы клиента целиком в рамках жизненной ситуации;

обеспечивать проактивное предоставление услуг и сервисов (в случае наличия объективной возможности);

минимизировать необходимость обращения клиента в органы власти и уполномоченные организации, время и сложность такого взаимодействия;

обеспечивать использование удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

обеспечивать обратную связь об удовлетворённости клиентов качеством предоставленных услуг и (или) сервисов.

Предоставление услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиентов включает следующие основные этапы:

управление согласием на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации;

разработка клиентского сценария;

подтверждение потребностей клиентов;

рассмотрение и удовлетворение потребностей клиентов;

получение обратной связи от клиентов.

Органами власти и уполномоченными организациями должны быть обеспечены условия, позволяющие клиентам предоставлять согласия органам власти и уполномоченным организациям на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации.

Согласие клиента органам власти и уполномоченным организациям на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации предоставляется в следующих формах:

согласие на проактивное предоставление всех услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации до момента отзыва такого согласия;

согласие на проактивное предоставление отдельных услуг и сервисов.

При предоставлении согласия органам власти и уполномоченным организациям на проактивное оказание услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации должна использоваться удобная для клиента точка взаимодействия.

Органами власти и уполномоченными организациями должны быть также обеспечены условия отзыва согласия на проактивное оказание услуг и сервисов.

До момента взаимодействия с клиентом органы власти и уполномоченные организации разрабатывают предварительный клиентский сценарий.

Разработка предварительного клиентского сценария включает следующие этапы:

отнесение клиента к конкретной жизненной ситуации;

отнесение клиента к профилю клиентского сегмента клиента;

определение типовых потребностей клиента на основе информации об отнесении клиента к жизненной ситуации, профилю клиентского сегмента;

определение потребностей клиента на основе истории взаимодействия с клиентом;

разработка предварительного клиентского сценария путём подбора услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиента.

В результате для клиента определяется клиентский сценарий, который органы власти и уполномоченные организации готовы предложить для удовлетворения его потребностей в рамках жизненной ситуации.

При контакте с клиентом органы власти и уполномоченные организации подтверждают и (или) уточняют потребности клиента, в том числе подтверждают:

отнесение клиента к жизненной ситуации;

отнесение клиента к профилю клиентского сегмента;

отнесение потребностей клиента к типовым потребностям профиля клиентского сегмента;

статус клиента, в том числе актуальность ранее выявленных потребностей клиента.

В случае проактивного взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций клиенту должна быть предоставлена информация о согласии, на основании которого такое взаимодействие осуществляется.

В случае отказа клиента от продолжения взаимодействия клиенту должна быть предоставлена возможность отзыва согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации.

Результатами взаимодействия с клиентом с целью подтверждения наличия у него потребностей являются:

согласие или отсутствие согласия клиента на взаимодействие с органами власти и организациями в целях удовлетворения его потребностей, если такое согласие является обязательным в соответствии с законодательством Российской Федерации и Самарской области;

сведения в цифровых системах органов власти и уполномоченных организаций о подтверждённых потребностях клиента.

В зависимости от возможности удовлетворения потребностей клиента должен быть определён порядок, по которому будет осуществляться взаимодействие с ним:

потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию и имеющимся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций данным;

потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию, но отсутствует часть сведений о клиенте на момент взаимодействия;

потребности нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию.

Если потребности клиента могут быть удовлетворены согласно клиентским сценариям и имеющимся в органах власти и уполномоченных организациях данным, то на основании предварительного клиентского сценария автоматически осуществляется подбор перечня услуг и сервисов для клиента, то есть определяется персональный клиентский сценарий и место нахождения клиента на клиентском пути.

Если для принятия решения о предоставлении услуг и сервисов недостаточно сведений от клиента на момент взаимодействия с ним, то органами власти, уполномоченными организациями или обособленным учреждением, где предоставляются услуги и сервисы клиентам, обеспечивается возможность заполнения форм данных с недостающей информацией о клиенте.

Сведения должны автоматически попадать в цифровой профиль клиента и быть доступны органам власти и уполномоченным организациям, участвующим в предоставлении услуг и сервисов.

После получения данных от клиента и их обработки органами власти и уполномоченными организациями осуществляются следующие проверки:

автоматическая проверка представленных данных на непротиворечивость сведениям, содержащимся в информационных системах органов власти и уполномоченных организаций;

анализ представленных данных на правомочность предоставления услуги или сервиса.

После выполнения проверок назначенные персонально услуги и сервисы из клиентского сценария предоставляются клиенту.

Если потребности клиента нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию, органы власти и уполномоченные организации:

предоставляют клиенту информацию о причинах, по которым нельзя удовлетворить его потребности;

фиксируют в отношении клиента статусы об удовлетворении его потребностей;

рассматривают возможность разработки новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, актуализации клиентских сценариев;

поддерживают обратную связь с клиентом, в случае если возможность удовлетворения его потребности появится после актуализации клиентского сценария в будущем.

Результатами рассмотрения и удовлетворения потребностей клиента являются:

результаты оказания взаимосвязанных услуг и сервисов клиентского сценария;

сведения в цифровых системах органов власти и организаций о статусе удовлетворения потребностей клиента;

информация о причинах, по которым нельзя удовлетворить потребности клиента;

потребности клиента, в отношении которых рассматривается возможность разработки новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, актуализации клиентских сценариев.

Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают сбор и обработку обратной связи от клиента.

Клиенту должна быть предоставлена возможность оценивать через инструменты обратной связи степень удовлетворённости каждой отдельной услугой и сервисом, а также степень удовлетворённости его потребности в рамках жизненной ситуации.

Результаты обратной связи должны использоваться органами власти и организациями для выявления и изучения потребностей клиентов, проектирования и реинжиниринга услуг и сервисов в целях повышения качества клиентского опыта.

Клиенту должна быть предоставлена информация об использовании полученной от него обратной связи.

Обобщённые данные обратной связи, а также принятые на их основе решения органов власти и уполномоченных организаций должны быть доступны неограниченному кругу клиентов в разрезах типовых жизненных ситуаций, услуг и сервисов, точек взаимодействия.

4.6. Требования к взаимодействию органов власти и уполномоченных организаций с клиентами в типовых точках взаимодействия.

У клиента должен формироваться положительный опыт взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями вне зависимости от канала (способа) такого взаимодействия:

цифровые каналы и их цифровые точки взаимодействия: мобильные приложения, официальные сайты (порталы) органов власти и уполномоченных организаций, социальные сети, мессенджеры, чат-боты, колл-центры, голосовые помощники;

офлайн-каналы и их офлайн-точки взаимодействия: органы власти и уполномоченные организации, обособленные учреждения, где предоставляются услуги и сервисы клиентам (многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг, центры занятости населения, центры миграции, туристические центры, и т.д.).

Преимущественными каналами взаимодействия должны являться цифровые каналы взаимодействия, так как способ дистанционного взаимодействия является современной формой взаимодействия людей, бизнеса и государства между собой и способствует развитию цифровых навыков будущих поколений и снижению стоимости внедрения новых услуг и сервисов.

Возможность доступа к услугам и сервисам органов власти и уполномоченных организаций в офлайн-каналах должна сохраниться в виде альтернативных способов, удобных для определенного типа клиентов.

Необходимо учитывать потребности людей с хроническими заболеваниями, людей, ограниченно или временно нетрудоспособных, людей с низкими навыками использования цифровых технологий, в том числе в силу возраста, а также людей с низким уровнем знания русского языка: мигранты, туристы, инвесторы, проживающие или находящиеся на территории Российской Федерации иностранные граждане.

5. Мотивация клиентоцентричного поведения.

Система мотивации субъектов внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении основывается на следующих требованиях:

поощряется удовлетворение потребностей клиентов работниками (сотрудниками) органов власти и уполномоченных организаций на уровне, превосходящем ожидания клиентов;

обеспечивается накопление, структурирование, обмен и распространение знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта;

осуществляется вовлечение представителей органов власти и уполномоченных организаций в процессы проектирования новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов;

обеспечивается создание и активная поддержка сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта;

формируется система выявления и поддержки сотрудников, ориентированных на развитие и поддержание процесса перехода на клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении.

УТВЕРЖДЕН
постановлением Правительства
Самарской области
от 21.12.2022 № 1200

СТАНДАРТ «Государство для бизнеса»

1. Общие положения

Целью разработки Стандарта клиентоцентричности в Самарской области «Государство для бизнеса» (далее – Стандарт) является установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности.

В результате достижения указанной цели ожидаются следующие эффекты:

повышение уровня удовлетворённости представителей предпринимательского сообщества качеством предоставления услуг за счёт адресности предоставления услуг, в том числе при получении мер государственной и муниципальной поддержки, а также в рамках установления и оценки соблюдения обязательных требований;

снижение издержек бизнеса при взаимодействии с государством за счёт применения цифровых и платформенных решений при предоставлении государственных и муниципальных услуг и исполнении государственных и муниципальных функций;

повышение привлекательности Самарской области для ведения бизнеса.

2. Область применения Стандарта

2.1. В качестве клиента Стандарт рассматривает не только действующих субъектов предпринимательской деятельности, взаимодействующих с государством при получении государственных или муниципальных услуг

и реализации функций, но и лиц, собирающихся заняться предпринимательской или иной экономической деятельностью.

Клиентами могут быть как юридические лица, так и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей и (или) самозанятых, а также крестьянские (фермерские) хозяйства без образования юридического лица и иные законные объединения граждан, не являющиеся юридическими лицами, в том числе профессиональные союзы, общественные объединения, осуществляющие или намеренные осуществлять указанную выше деятельность, а также соответствующие иностранные лица.

2.2. Стандартом устанавливаются требования к взаимодействию государства с клиентами по следующим направлениям:

предоставление государственных и муниципальных услуг, предоставление иных услуг государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями на основании договоров с органами государственной власти, органами местного самоуправления;

предоставление мер государственной и муниципальной поддержки, формирование инфраструктуры поддержки и создание специальных режимов правового регулирования, включая особые экономические зоны, территории опережающего социально-экономического развития и иные;

установление и оценка клиентами обязательных требований;

оценка соблюдения обязательных требований в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы;

предоставление сервисов при исполнении иных государственных и муниципальных функций, включая функции подготовки и реализации проектов государственно-частного партнерства, муниципально-частного парт-

нёрства, осуществления государственных и муниципальных закупок и другие функции.

2.3. Стандарт является обязательным для применения органами государственной власти (далее – органы власти), органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации и Самарской области, в том числе на основании договора, осуществлять взаимодействие с клиентами по указанным выше направлениям, и содержит требования:

к выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации исходя из профиля клиента;

к проектированию и реинжинирингу услуг, мер поддержки, сервисов взаимодействия с клиентами и механизмов оценки соблюдения обязательных требований;

к процессу удовлетворения потребностей клиента путём предоставления услуг, мер поддержки и сервисов по указанным выше направлениям;

к взаимодействию органов власти и уполномоченных организаций в типовых точках взаимодействия с клиентами;

к сервисам по установлению и оценке клиентами обязательных требований и по обеспечению соблюдения клиентами обязательных требований;

к мотивации клиентоцентричного поведения работников органов власти и уполномоченных организаций.

3. Термины и определения

Для целей Стандарта используются следующие основные термины и определения:

клиент – осуществляющее предпринимательскую или иную экономическую деятельность российское или иностранное физическое или юридическое лицо, взаимодействующее самостоятельно или через уполномо-

ченного представителя с органами власти и уполномоченными организациями с целью удовлетворения своих потребностей;

уполномоченные организации – подведомственные учреждения и иные организации;

потребность клиента – необходимость достижения результата, решения проблемы, задачи или вопроса, реализуемая клиентом посредством взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

клиентоцентричный подход – подход в государственном управлении, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей;

услуги – государственные услуги в значении, определенном Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», и иные услуги, предоставляемые органами власти и уполномоченными организациями;

меры поддержки – меры стимулирования деятельности в сфере промышленности в соответствии с Федеральным законом от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике», меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства», иная деятельность, осуществляемая органами власти и уполномоченными организациями в целях развития субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности;

сервисы – предоставляемые клиенту цифровыми системами органов власти и уполномоченных организаций услуги, меры поддержки, их части, а также автоматически исполняемые части государственных и муниципальных функций;

проактивное предоставление услуг и сервисов – предоставление клиенту услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации без запроса клиента по его предварительному согласию;

жизненная ситуация – наличие или наступление обстоятельств, влекущих для клиента возможность или необходимость взаимодействовать с органами власти и уполномоченными организациями в целях получения услуг и (или) сервисов;

удовлетворённость клиента – измеримое восприятие клиентом степени выполнения его ожиданий;

профиль клиента – совокупность сведений о клиенте, которые используются для определения групп клиентов, схем поведения и предпочтений этих групп клиентов с целью улучшения клиентского опыта;

профиль клиентского сегмента – совокупность фактов, сведений и общих характеристик, присущих группе клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков;

клиентский путь – последовательность действий клиента, которые он осуществляет от момента возникновения ожидания (потребности) до момента его (её) удовлетворения, в том числе при взаимодействии с сервисами;

карта клиентского пути – описание клиентского пути в виде алгоритмов и схем, в табличной, графической или смешанной формах;

клиентский опыт – измеримая оценка клиентом результатов прохождения клиентского пути, в том числе его отдельных этапов, в виде совокупности когнитивных, эмоциональных, сенсорных и поведенческих реакций потребителя;

клиентский сценарий – последовательность действий клиентов или иных субъектов взаимодействия в рамках предоставления услуги, в том числе при взаимодействии с сервисами, направленных на получение определенного административными процедурами результата прохождения отдельных этапов клиентского пути;

проектирование – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на разработку услуг и сервисов в соответствии с требованиями клиентоцентричного подхода;

реинжиниринг – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование или перепроектирование услуг и (или) сервисов в целях оптимизации деятельности органов власти и уполномоченных организаций, для обеспечения соответствия предоставляемых услуг и (или) сервисов клиентоцентричному подходу;

обязательные требования – содержащиеся в нормативных правовых актах требования, связанные с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, оценка соблюдения которых осуществляется в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы;

обязательные информационные требования – обязательные требования к клиенту по сбору, подготовке и представлению органам публичной власти определённой информации (документов, сведений);

разработчики обязательных требований – органы власти, органы местного самоуправления и организации, уполномоченные на разработку нормативных правовых актов, устанавливающих обязательные требования;

клиентская оценка обязательных требований – проводимая клиентом оценка фактического клиентского опыта соблюдения действующих обязательных требований или потенциального клиентского опыта соблюдения проектируемых обязательных требований в рамках установленных процедур;

обеспечение соблюдения обязательных требований – деятельность органов власти и уполномоченных организаций, включающая предоставление клиентам для применения на добровольной основе стандартных алгоритмов, выполнение которых гарантирует соблюдение соответствующих обязательных требований, и сервисов, необходимых для оценки соблюдения обязательных требований в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к административной ответ-

ственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы.

4. Основные положения

4.1. Руководящие принципы

4.1.1. Принципы равного доступа

Клиент – в центре деятельности. Государство обеспечивает создание благоприятных и комфортных условий для реализации клиентом предпринимательских и иных инициатив. Потребности, интересы клиента являются основой при проектировании новых и реинжиниринге существующих услуг, мер поддержки и сервисов. Подход к работе с клиентом персонализирован и обусловлен конкретной жизненной ситуацией.

Доступность: обеспечение возможности беспрепятственного обращения за получением услуг, мер поддержки, сервисов вне зависимости от места нахождения клиента и сферы его деятельности; простота и понятность последовательности процедур; упрощение языка нормативно-правового регулирования с целью обеспечения понимания требований нормативных правовых актов без специального образования и практического опыта взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями.

4.1.2. Принципы эффективности и удобства

Удобство и скорость. Проблемы клиентов решаются просто, необременительно, с минимальными затратами времени. Выстраивается проактивное видение жизненной ситуации клиента, исходя из которой формируется набор услуг, мер поддержки и сервисов.

Сервисная культура. Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают комфортную, дружелюбную среду и высокую культуру взаимодействия. Они обладают чётким пониманием потребностей клиента и действуют в соответствии с этими потребностями. Их сотрудники проявляют уважение к деловой репутации клиента, отзывчивость и заботу. Не-

допустимо совершение действий или бездействия, принятие решений, выражающихся в дискриминационном подходе к клиентам.

Результативность. Органы власти и уполномоченные организации ориентированы не на формальное рассмотрение вопросов, а на предусмотренный законом положительный результат, требуемый с учетом жизненной ситуации, для достижения которого клиенту оказывается необходимое содействие. Любое действие, влекущее приостановление, прекращение предоставления услуг, мер поддержки, сервисов, сопровождается исчерпывающими разъяснениями, позволяющими клиенту получить положительный результат.

4.1.3. Принципы единства и целостности

Принятие решений на основе достоверных данных. Выявление и изучение потребностей клиентов, проектирование и реинжиниринг услуг, мер поддержки и сервисов, а также механизмов оценки соблюдения обязательных требований осуществляются на основании объективных данных, а не стереотипов.

Последовательность в принятии решений и осуществлении действий.

Аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно. Изменение подхода является системным, а не результатом случайности или субъективных предпочтений.

4.1.4. Принципы постоянного повышения качества и проактивности

Открытость и вовлеченность: информирование клиента о деятельности органов власти и уполномоченных организаций по единым стандартам; внедрение онлайн-отслеживания прохождения заявления клиента для обеспечения прозрачности и возможности мониторинга клиентом процесса предоставления услуг, мер поддержки; обеспечение обратной связи с клиентами, учёт её результатов.

Внедрение инноваций. Государство применяет новые технологии и другие возможности для повышения качества предоставления услуг, мер

поддержки и сервисов. Нововведения проходят обязательное тестирование и внедряются оперативно.

Проактивность – это проактивное предоставление услуг (исполнение функций), мер поддержки и сервисов при наличии объективной возможности с согласия клиента в рамках жизненных ситуаций.

4.1.5. Принципы объективности и беспристрастности

Разумность регулирования. Государство обеспечивает оптимальность административных процедур, обоснованность принимаемых решений, приводящих к скорости и выгоде соблюдения обязательных требований. Сведения из информационных систем клиентов передаются в контрольные (надзорные) органы, которые анализируют и предупреждают о возможных проблемах, рисках и нарушениях. Контроль направлен не на применение санкций, а на стимулирование правомерного поведения. Государство создает условия для минимизации контрольных (надзорных) мероприятий.

Недопустимость избыточных издержек. Требования органов власти и уполномоченных организаций к клиенту возлагают на него минимум издержек, прямо вытекающих из необходимости их выполнения в соответствии с законодательством.

Справедливость. Государство обеспечивает равный доступ к услугам, мерам поддержки, сервисам, а также обеспечивает их адресность. Профессиональный подход к взаимодействию с клиентом обеспечивается обладанием работником органа власти или уполномоченной организации необходимыми компетенциями, опытом, специализацией в решении соответствующих проблем. Обеспечивается законность, обоснованность и беспристрастность принятия решений в рамках осуществления процедур оценки соблюдения обязательных требований.

4.1.6. Принципы открытости и прозрачности

Достоверность. Документы и информация, предоставляемые клиенту, являются достоверными, полностью соответствуют требованиям зако-

нодательства Российской Федерации и Самарской области, обеспечивают возможность их эффективного использования, не содержат противоречий и ошибок, исключают возможность их неправильного понимания клиентом.

Постоянное совершенствование. Административные процессы предоставления услуг, мер поддержки и сервисов непрерывно улучшаются на основе результатов мониторинга и обратной связи.

4.1.7. Принципы взаимного доверия и безопасности

Безопасность и конфиденциальность. Информация, полученная органами власти и уполномоченными организациями о клиенте и его жизненных ситуациях, используется исключительно для предоставления услуг, мер поддержки, сервисов, аналитической работы и совершенствования деятельности органов власти и уполномоченных организаций.

4.1.8. Ответственность. Органы власти, уполномоченные организации и их работники несут ответственность перед клиентом за несоблюдение принципов Стандарта. Органы власти, уполномоченные организации и их работники не вправе требовать от клиентов принятия и несения избыточной ответственности, в том числе за совершение данными органами власти, уполномоченными организациями и их работниками действий (бездействия), а также за последствия таких действий (бездействия). Клиент всегда может обжаловать любое действие (бездействие) органов власти, уполномоченных организаций, их сотрудников и представителей при ненадлежащем качестве исполнения государственных функций или предоставления государственных услуг. Клиент всегда получает мотивированный и понятный ответ на жалобы и запросы в разумные сроки. Мониторинг качества оказанных услуг, устранение нарушений происходит в непрерывном режиме.

Минимизация контроля (надзора). Государство доверяет клиенту. Контрольные (надзорные) мероприятия и иные мероприятия по оценке соблюдения обязательных требований осуществляются с целью помощи кли-

енту в соблюдении обязательных требований преимущественно без взаимодействия с клиентом и носят минимально необходимый характер.

4.2. Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении

Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении внедряется посредством выполнения органами власти и уполномоченными организациями требований Стандарта.

4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов

Выявление и изучение потребностей клиентов органами власти и уполномоченными организациями необходимо проводить в рамках жизненных ситуаций в соответствии со следующими требованиями:

- использование объективных данных;
- учёт особенностей и навыков каждой группы клиентов;
- поощрение обратной связи со стороны клиентов;
- разъяснение клиентам результатов проведенных работ.

Выявление и изучение потребностей клиентов включает следующие этапы:

- сегментация клиентов;
- разработка (актуализация) карт клиентских путей;
- изучение потребностей клиентов.

Результаты выявления и изучения потребностей клиентов являются основанием:

для удовлетворения потребностей клиентов путём предоставления услуг, мер поддержки и сервисов органов власти и уполномоченных организаций;

для проектирования новых, для реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов, а также механизмов оценки соблюдения обязательных требований;

для подготовки ответов по запросу клиентов в отношении их потребностей, удовлетворение которых в силу законодательства, финансовых

возможностей или иных обстоятельств на момент взаимодействия с клиентом не представляется возможным.

Органы власти и уполномоченные организации проводят первичный сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации.

Данными, необходимыми для выявления и изучения потребностей клиентов, являются:

данные о субъектах предпринимательской и иной экономической деятельности, а также обезличенные данные об истории предоставления услуг, мер поддержки и сервисов, находящиеся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций на законном основании, включая данные информационных систем органов государственной власти и органов местного самоуправления;

направленные клиентами обращения по вопросам решения проблем, предложения в рамках публичных обсуждений проектов нормативных правовых актов, а также неофициальные комментарии, жалобы, отзывы в социальных сетях, группах в мессенджерах, на форумах, порталах и иных информационных ресурсах;

данные общественных объединений предпринимателей;

данные докладов Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей и Уполномоченного по защите прав предпринимателей Самарской области;

открытые и общедоступные данные, такие как статистические исследования, отчёты, иные публикации о состоянии экономики и предпринимательства, иные данные информационных ресурсов открытого доступа;

данные о персональных потребностях, непосредственно предоставленные клиентом.

На основании анализа собранных данных органы власти и уполномоченные организации:

формулируют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте при получении услуг, мер поддержки и сервисов;

определяют методы проведения углублённых исследований с целью изучения клиентского опыта и разрабатывают планы по проведению таких исследований;

проверяют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте путём проведения исследований, применяя методы социологических опросов и иные методы.

Результатом сегментации клиентов является отнесение изученных групп клиентов к жизненной ситуации и профилям клиентского сегмента.

В целях выявления потребностей клиентов органами власти и уполномоченными организациями разрабатываются впервые или актуализируются карта клиентского пути или несколько таких карт на основании:

первичного выявления и изучения потребностей клиентов;

результатов мониторинга удовлетворенности клиентов.

Карта клиентского пути включает следующую основную информацию:

описание жизненной ситуации;

описание профиля клиентского сегмента;

типовые потребности клиента;

действия клиента от момента возникновения потребностей до момента их удовлетворения;

виды (типы) полученных клиентами услуг, мер поддержки и сервисов;

точки взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

клиентский опыт в точках взаимодействия.

В рамках изучения клиентского опыта в карту клиентского пути включаются позитивные наблюдения и типовые проблемы клиентов в точках взаимодействия.

На основании разработки или актуализации карт клиентских путей ответственные за предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации органы власти и уполномоченные организации:

определяют приоритетные для удовлетворения потребностей и решения выявленных проблем целевые группы клиентов исходя из оценки их численности и системности выявленных проблем, ограниченности имеющихся ресурсов;

разрабатывают рекомендации по повышению качества клиентского опыта;

публикуют на своих официальных порталах и предоставляют клиентам с соответствующими характеристиками жизненной ситуации и профиля клиентского сегмента по выбранным каналам взаимодействия разъяснения о результатах выявления и изучения типовых потребностей клиентов.

При формировании рекомендаций по повышению качества клиентского опыта органами власти и уполномоченными организациями изучаются лучшие отечественные и зарубежные практики предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненных ситуаций.

Результатами разработки или актуализации клиентских путей органами власти и уполномоченными организациями являются:

карты клиентских путей;

рекомендации по повышению качества клиентского опыта;

опубликованные результаты выявления и изучения типовых потребностей клиентов.

Для каждой жизненной ситуации и группы клиентов органами власти и уполномоченными организациями изучаются и актуализируются типовые потребности:

потребности, которые могут быть удовлетворены путём предоставления существующих услуг, мер поддержки и сервисов;

потребности, в отношении которых ведется работа по их удовлетворению за счёт проектирования новых, реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов;

потребности, которые не могут быть удовлетворены в текущих условиях и в необходимые для клиента сроки.

При изучении потребностей должны учитываться проблемы клиентов, связанные с соблюдением ими обязательных требований и (или) осуществлением органами власти и уполномоченными организациями оценки соблюдения клиентом обязательных требований.

Для проактивного предоставления услуг, мер поддержки и сервисов органами власти и уполномоченными организациями разрабатываются и (или) актуализируются клиентские сценарии, которые обеспечивают прохождение клиентского пути.

Клиентские сценарии актуализируются при разработке органами власти и уполномоченными организациями новых услуг, мер поддержки и сервисов, реинжиниринге существующих услуг, мер поддержки и сервисов.

По результатам изучения типовых потребностей клиентов:

в отношении потребностей, которые могут быть удовлетворены путём предоставления существующих услуг, мер поддержки и сервисов, разрабатываются или актуализируются клиентские сценарии, на основе которых осуществляется удовлетворение данных потребностей клиентов;

в отношении потребностей, для удовлетворения которых существующих услуг, мер поддержки и сервисов недостаточно, проводится проектирование новых и (или) реинжиниринг существующих услуг, мер поддержки и сервисов.

4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг, мер поддержки, сервисов и механизмов оценки соблюдения обязательных требований

Проектирование новых или реинжиниринг существующих услуг, мер поддержки и сервисов осуществляется ответственными за предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями в целях удовлетворения потребностей клиентов. В ходе такого процесса проектирования или реинжиниринга необходимо:

основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;

учитывать возможности использования удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

основываться на изучении цифровой инфраструктуры, организации процессов предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в органах власти и уполномоченных организациях;

учитывать новые технологии и другие возможности для повышения потребительской ценности государственных услуг, мер поддержки и сервисов;

вовлекать клиентов, а также представителей общественных организаций предпринимателей в разработку и тестирование прототипов услуг, мер поддержки и сервисов до ввода их в эксплуатацию;

обеспечивать ответственность органов власти, уполномоченных организаций и их представителей, включая работников и иных действующих от их имени лиц, за совершенные ими действия (бездействие) и не допускать возложение (перенесение) такой ответственности на клиентов;

приводить к повышению качества клиентского опыта, в том числе к снижению издержек клиентов, связанных с взаимодействием с органами власти и уполномоченными организациями.

Процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг, мер поддержки и сервисов включает следующие этапы:

подготовку к проектированию новых или реинжинирингу существующих услуг, мер поддержки и сервисов;

разработку и тестирование прототипов услуг, мер поддержки и сервисов;

ввод прототипов услуг, мер поддержки и сервисов в эксплуатацию.

Основой для подготовки процесса проектирования или реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов являются:

разработанные или актуализированные карты клиентских путей;

рекомендации по повышению качества клиентского опыта.

Подготовительный этап при реинжиниринге существующих услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации включает следующие этапы:

анализ нормативных правовых актов и иных документов, устанавливающих требования к предоставлению услуг, мер поддержки и сервисов;

анализ клиентских сценариев;

анализ практики предоставления услуг, мер поддержки и сервисов, включая оценку издержек на совершение административных действий сотрудниками органов власти и уполномоченных организаций или действий в рамках автоматизированных процессов информационных систем органов власти и уполномоченных организаций;

описание текущего процесса предоставления услуг, мер поддержки и сервисов (соотнесение карт клиентского пути с утверждёнными клиентскими сценариями).

Подготовительный этап при проектировании новых и реинжиниринге существующих услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации также включает следующие этапы:

анализ лучших отечественных и зарубежных практик предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненных ситуаций;

разработку и оценку вариантов предоставления новых услуг, мер поддержки и сервисов;

разработку целевого клиентского сценария, включающего модернизированный целевой процесс предоставления услуг, мер поддержки и сервисов на основании выбранного варианта предоставления услуг и сервисов.

Результатами подготовки к проектированию новых или реинжинирингу существующих услуг, мер поддержки и сервисов являются целевые клиентские сценарии.

На основе целевых клиентских сценариев органы власти и уполномоченные организации обеспечивают разработку и тестирование прототипов входящих в сценарий услуг, мер поддержки или сервисов.

Ввод в опытную и промышленную эксплуатацию прототипов услуг, мер поддержки и сервисов должен осуществляться в соответствии с требованиями, установленными законодательством Российской Федерации и Самарской области.

После ввода прототипа услуги, меры поддержки или сервиса в промышленную эксплуатацию органами власти и уполномоченными организациями осуществляется мониторинг удовлетворённости клиентов.

Результатами ввода в опытную и промышленную эксплуатацию прототипов услуг, мер поддержки и сервисов являются:

утверждённые нормативные правовые акты, иные документы, необходимые для внедрения детализированного прототипа услуги, меры поддержки или сервиса;

введённый в промышленную эксплуатацию прототип услуги, меры поддержки или сервиса.

Органы власти и уполномоченные организации осуществляют проектирование новых и реинжиниринг действующих механизмов оценки соблюдения обязательных требований, осуществляемой в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к

административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы, с учётом рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям.

Процесс проектирования или реинжиниринга механизмов оценки соблюдения обязательных требований должен:

основываться на результатах выявления и изучения проблем клиентов, возникающих в связи с проведением в их отношении мероприятий по оценке соблюдения обязательных требований;

учитывать возможности использования удобных для клиентов сервисов взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

основываться на изучении цифровой инфраструктуры, организации процессов проведения оценки соблюдения обязательных требований органами власти и уполномоченными организациями;

учитывать новые технологии и другие возможности для снижения издержек клиентов, связанных с соблюдением обязательных требований и осуществлением в их отношении мероприятий по оценке соблюдения обязательных требований;

вовлекать клиентов в разработку и тестирование прототипов механизмов оценки соблюдения обязательных требований до ввода их в эксплуатацию;

приводить к снижению издержек клиентов, связанных с проведением в их отношении мероприятий по оценке соблюдения обязательных требований.

Этапы процесса проектирования или реинжиниринга механизмов оценки соблюдения обязательных требований реализуются по аналогии с процессами проектирования или реинжиниринга услуг, мер поддержки и сервисов.

Органы власти и уполномоченные организации осуществляют проектирование новых и реинжиниринг действующих сервисов осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с указанными выше общими требованиями к проектированию и реинжинирингу с учётом следующего.

Процесс проектирования и реинжиниринга сервисов, используемых клиентами – участниками закупок, должен:

проводиться в целях защиты конкуренции, предотвращения коррупции и других злоупотреблений в сфере закупок;

учитывать возможности совершения клиентами технических ошибок при участии в процедурах закупок и предусматривать возможности их исправления без возникновения негативных последствий для клиентов;

предусматривать удобный для клиентов инструментарий реализации предусмотренных законодательством прав и обязанностей участников закупок на всех стадиях осуществления закупок, включая инструменты обжалования действий или бездействия заказчиков и возмещения причиненного вреда.

4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путём предоставления услуг, мер поддержки и сервисов

Процесс удовлетворения потребностей клиентов путём предоставления услуг, мер поддержки и сервисов должен соответствовать следующим требованиям:

основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;

обеспечивать информирование и обучение клиентов практическому использованию предоставляемых услуг, мер поддержки и сервисов;

предоставлять клиенту выбор настроек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями, включая получение услуг, мер поддержки использование сервисов;

обеспечивать проактивное взаимодействие при наличии согласия клиента или в случае, если такое согласие не требуется в силу закона при наступлении определённых событий (обстоятельств) жизненной ситуации клиента;

решать проблемы клиента целиком в рамках жизненной ситуации;

обеспечивать получение обратной связи от клиента об удовлетворённости;

при согласии клиента обеспечивать доступ общественных организаций предпринимателей и уполномоченных по защите прав предпринимателей к данным о качестве клиентского опыта;

обеспечивать преимущественно проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов, а также использование удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;

минимизировать временные, финансовые и иные затраты клиента, обусловленные взаимодействием с органами власти и уполномоченными организациями.

Удовлетворение потребностей клиентов включает следующие основные этапы:

информирование клиентов об услугах, мерах поддержки и сервисах и предоставление обучающих сервисов;

управление согласием на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации для удовлетворения потребностей клиентов;

разработка предварительного клиентского сценария;

подтверждение потребностей клиентов;

удовлетворение потребностей клиентов;

получение и обработка обратной связи от клиентов.

Органы власти и уполномоченные организации должны обеспечивать информирование клиентов по выбранным ими каналам взаимодей-

ствия о доступных для них и рекомендуемых (способных стать доступными при выполнении клиентом всех необходимых для этого условий) услугах, мерах поддержки и сервисах с учётом жизненных ситуаций и профилей клиентов, а также предоставлять обучающие сервисы в наиболее актуальных форматах (видеоролики, чат-боты, виртуальные помощники, визуализированные руководства пользователей и иные).

Органами власти и уполномоченными организациями должны быть обеспечены условия, позволяющие клиентам предоставлять согласие на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации.

Согласие клиента на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации предоставляется в формах:

согласия на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов по умолчанию в разрезе конкретной жизненной ситуации до момента отзыва такого согласия;

согласия на проактивное предоставление отдельных услуг, мер поддержки и сервисов.

При предоставлении органам власти и уполномоченным организациям согласия на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации должна использоваться удобная для клиента точка взаимодействия с ним.

Органами власти и уполномоченными организациями должна быть обеспечена доступная возможность отзыва согласия на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов.

До момента взаимодействия с клиентом органы власти и уполномоченные организации разрабатывают предварительный клиентский сценарий.

Разработка предварительного клиентского сценария включает следующие этапы:

отнесение клиента к конкретной жизненной ситуации;

отнесение клиента к профилю клиентского сегмента;

определение типовых потребностей клиента на основе информации об отнесении клиента к жизненной ситуации, профилю клиентского сегмента;

определение потребностей клиента на основе истории взаимодействия с клиентом, если такая история взаимодействия была в рамках жизненной ситуации;

разработка предварительного клиентского сценария.

В результате для клиента определяется предварительный клиентский сценарий, который органы власти и уполномоченные организации готовы предложить клиенту для удовлетворения его потребностей в рамках жизненной ситуации.

Органы власти и уполномоченные организации при согласии клиента проактивно взаимодействуют с клиентом с целью подтверждения наличия у него потребностей, которые могут быть удовлетворены предварительным клиентским сценарием.

При контакте с клиентом органы власти и уполномоченные организации подтверждают и (или) уточняют потребности клиента, в том числе подтверждают:

отнесение клиента к жизненной ситуации;

отнесение клиента к профилю клиентского сегмента;

отнесение потребностей клиента к типовым потребностям профиля клиентского сегмента;

статус, в том числе актуальность, ранее выявленных персональных потребностей.

В случае проактивного взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций клиенту должна быть предоставлена информация о согласии, на основании которого такое взаимодействие осуществляется.

В случае отказа клиента от продолжения взаимодействия клиенту должна быть предоставлена возможность отзыва согласия на проактивное предоставление услуг, мер поддержки и сервисов в рамках жизненной ситуации по выбранному клиентом каналу взаимодействия.

Результатами взаимодействия с клиентом с целью подтверждения наличия у него потребностей являются:

согласие или отсутствие согласия клиента на взаимодействие с органами власти и организациями в целях удовлетворения его потребностей;

сведения в цифровых системах органов власти и уполномоченных организаций о подтверждённых потребностях клиента.

В зависимости от возможности удовлетворения потребностей клиента должен быть определен порядок, по которому будет осуществляться взаимодействие с ним:

потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию и имеющимся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций данным;

потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию, но отсутствует часть сведений о клиенте на момент взаимодействия;

потребности нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию.

Клиент уведомляется о предоставлении ему услуг, мер поддержки и сервисов в случае наступления закрепленных в нормативных правовых актах обстоятельств (событий) жизненной ситуации, при наступлении которых согласия клиента на их проактивное предоставление не требуется.

Если потребности клиента могут быть удовлетворены согласно клиентским сценариям и имеющимся в органах власти и уполномоченных организациях данным, то на основании предварительного клиентского сценария автоматически осуществляется подбор перечня услуг, мер поддержки и сервисов для клиента, то есть определяется персональный клиентский сценарий и место нахождения клиента на клиентском пути.

Если для принятия решения о предоставлении услуг, мер поддержки или сервисов недостаточно сведений от клиента на момент взаимодействия с ним, то органами власти, уполномоченными организациями или обособленным учреждением, где предоставляются услуги, меры поддержки и сервисы клиентам, обеспечивается возможность заполнения форм данных с недостающей информацией о клиенте.

Сведения должны автоматически попадать в профиль клиента и быть доступны органам власти и уполномоченным организациям, участвующим в предоставлении услуг, мер поддержки и сервисов.

После получения данных от клиента, их обработки органами власти и уполномоченными организациями осуществляются следующие проверки:

автоматическая проверка предоставленных данных на непротиворечивость сведениям, содержащимся в информационных системах органов власти и уполномоченных организаций;

анализ представленных данных на правомочность предоставления услуги, меры поддержки или сервиса.

После выполнения проверок назначенные клиенту персонально услуги, меры поддержки и сервисы из клиентского сценария предоставляются клиенту.

Если потребности клиента нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию, органы власти и уполномоченные организации:

предоставляют клиенту информацию о причинах, по которым нельзя удовлетворить его потребности;

фиксируют в отношении клиента статусы об удовлетворении его потребностей;

рассматривают возможность разработки новых или реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов, актуализации клиентских сценариев;

поддерживают обратную связь с клиентом в случае, если возможность удовлетворения его потребности появится после актуализации клиентского сценария в будущем.

Результатами рассмотрения и удовлетворения потребностей клиента являются:

результаты предоставления взаимосвязанных услуг, мер поддержки и сервисов клиентского сценария;

сведения в цифровых системах органов власти и организаций о статусе удовлетворения потребностей клиента;

информация о причинах, по которым нельзя удовлетворить потребности клиента;

потребности клиента, в отношении которых рассматриваются возможности разработки новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, актуализации клиентских сценариев.

Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают сбор и обработку обратной связи от клиента.

Клиенту должна быть предоставлена возможность оценивать через инструменты обратной связи степень удовлетворённости каждой отдельной услугой, мерой поддержки и сервисом, а также удовлетворённости его потребности в целом.

Результаты обратной связи должны использоваться органами власти и организациями для выявления и изучения потребностей клиента, проектирования и реинжиниринга услуг, мер поддержки и сервисов в целях повышения качества клиентского опыта.

Клиенту должна быть предоставлена информация об использовании полученной от него обратной связи.

Обобщенные данные обратной связи, а также принятые на их основе решения органов власти и уполномоченных организаций должны быть доступны неограниченному кругу клиентов в разрезе жизненных ситуаций, услуг, мер поддержки и сервисов, точек взаимодействия.

4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами

У клиента должен формироваться положительный опыт простоты и лёгкости от взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями вне зависимости от канала такого взаимодействия:

цифровые каналы и их точки взаимодействия: программное взаимодействие посредством информационных систем, мобильные приложения, официальные сайты (порталы) органов власти и уполномоченных организаций, социальные сети, мессенджеры, чат-боты, кол-центры, голосовые помощники;

офлайн-каналы и их точки взаимодействия: органы власти и уполномоченные организации, обособленные учреждения, где предоставляются услуги и сервисы клиентам.

Преимущественными каналами взаимодействия должны являться программное взаимодействие посредством информационных систем и онлайн-каналы взаимодействия. Данные способы дистанционного взаимодействия являются современной формой взаимодействия людей, бизнеса и государства между собой и способствуют развитию цифровых навыков будущих поколений и снижению стоимости внедрения новых услуг и сервисов.

Возможность доступа к услугам и сервисам органов власти и уполномоченных организаций в офлайн-каналах должна сохраниться в виде альтернативных способов, удобных для определённого типа клиентов.

Необходимо учитывать особенности клиентов с недостаточной цифровой грамотностью и доступом к программно-техническому обеспечению и сети Интернет, а также иностранных клиентов.

Клиенту должна быть доступна полная история взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями в разрезе жизненных ситуаций, предоставленных услуг, мер поддержки и сервисов, точек взаимодействия.

4.7. Требования к сервисам по установлению и клиентской оценке обязательных требований

Информирование клиента о перечне обязательных требований, которые он обязан соблюдать при осуществлении деятельности, осуществляется по удобным каналам связи.

Клиенту должна быть обеспечена возможность подтверждения удобным способом отнесения к нему:

- жизненной ситуации;
- профиля клиентского сегмента;
- обязательных требований.

Клиенту должна быть доступна возможность декларирования неприменимости для него обязательных требований по следующим основаниям:

клиент не осуществляет деятельность, на которую распространяются требования;

материальные или нематериальные объекты, на которые распространяются обязательные требования, клиентом не используются.

Для клиента должны быть обеспечены сервисы самообследования и консультирования по вопросам формирования и ведения персонального исчерпывающего перечня обязательных требований по удобным для него каналам.

Органами власти и уполномоченными организациями обеспечивается возможность самостоятельной оценки клиентами соблюдения установленных в отношении них обязательных требований.

Органами власти и уполномоченными организациями должен быть обеспечен процесс оценки клиентом проектируемых в его отношении обязательных требований.

Органами власти и уполномоченными организациями обеспечивается прозрачность рассмотрения и использования результатов оценки действующих и проектируемых обязательных требований.

Клиент должен иметь доступ к сведениям о рассмотрении и использовании оценок проектируемых и действующих обязательных требований по каждому обязательному требованию в части, соответствующей настраиваемым параметрам, а также доступ к обобщённым результатам оценки.

Разработчики обязательных требований при проведении оценочных процедур должны получать доступ к сведениям клиентских оценок в обезличенной форме или с указанием клиента при его согласии и учитывать эти сведения при разработке соответствующих нормативных правовых актов.

4.8. Требования к сервисам по обеспечению соблюдения клиентами обязательных требований

Органами власти и уполномоченными организациями должны быть реализованы сервисы оценки соблюдения клиентам обязательных требований.

Контрольные (надзорные) органы осуществляют профилактическую оценку соблюдения клиентами обязательных требований с применением государственных информационных ресурсов и систем, без взаимодействия с клиентом.

При возникновении у клиента обязанности представить в контрольные (надзорные) органы сведения, подтверждающие его соответствие обязательным требованиям, или сведения, необходимые для оценки его добросовестности при определении критериев риска, сервисы должны предусматривать с учётом действующих нормативных правовых актов установление в автоматизированном режиме достаточного срока на сбор и подготовку соответствующих сведений исходя из жизненной ситуации и профиля клиента.

При определении критериев риска оценка добросовестности клиента должна проводиться контрольными (надзорными) органами с учётом персонального клиентского опыта соблюдения обязательных требований.

Для каждого обязательного требования клиенту с учётом жизненной ситуации и профиля клиента должен быть доступен как минимум один понятный и реализуемый алгоритм действий, выполнение которого должно гарантировать соблюдение данного обязательного требования. Один алгоритм может гарантировать соблюдение одновременно нескольких обязательных требований. Клиенту должен быть доступен инструментарий подтверждения выполнения указанных алгоритмов.

Органами власти и уполномоченными организациями должны быть реализованы сервисы поддержки клиентов при проведении контрольных (надзорных) мероприятий.

Первоочередной задачей проведения контрольных (надзорных) мероприятий является оказание помощи клиенту в части соблюдения им обязательных требований.

Проведение контрольных (надзорных) мероприятий должно осуществляться только в случае невозможности подтверждения соблюдения клиентом обязательных требований на основе данных государственных (муниципальных) информационных систем, доступных контрольным (надзорным) органам.

Клиенту должен быть предоставлен сервисный инструментарий поддержки при проведении контрольных (надзорных) мероприятий, включающий:

уведомления о проведении контрольных (надзорных) мероприятий с помощью удобных каналов коммуникации;

получение, направление документов и ответов на запросы в форме электронных документов;

консультирование по вопросам проведения контрольных (надзорных) мероприятий и соответствующих им действий;

опцию ознакомления с материалами проверки и возможностью получения актуальной информации о ходе и результатах контрольного (надзорного) мероприятия;

опцию определения представительства клиента при проведении контрольных (надзорных) мероприятий;

сервис, позволяющий проводить взаимодействие и обсуждение хода контрольных (надзорных) мероприятий между контрольным (надзорным) органом и клиентом в режиме видеоконференции, в том числе в случаях рассмотрения жалоб и заявлений клиента, когда местонахождение клиента не позволяет принять участие непосредственно;

опцию переноса сроков проведения контрольного (надзорного) мероприятия при невозможности присутствия на нем клиента;

документирование взаимодействия клиента с контрольными (надзорными) органами, в том числе подтверждения фактов передачи информации и документов;

сервис обжалования действий представителей контрольного (надзорного) органа и возмещения неправомерно причиненного вреда;

сервис привлечения к участию в проведении контрольных (надзорных) мероприятий представителей института уполномоченного по защите прав предпринимателей;

сервис оценки временных и материальных затрат, а также полученного ущерба при проведении контрольных (надзорных) мероприятий;

сервис оценки качества предусмотренного выше инструментария.

Результаты оценки клиентами временных и материальных затрат, полученного ущерба при проведении контрольных (надзорных) мероприятий, качества указанного выше инструментария поддержки при проведении контрольных (надзорных) мероприятий включаются в клиентский опыт и являются основой для проектирования новых и реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов.

5. Мотивация клиентоцентричного поведения

Система мотивации субъектов внедрения и реализации клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении должна быть основана на следующих требованиях:

органы власти и уполномоченные организации, их работники несут ответственность перед клиентом не только за недостижение положительного результата, предусмотренного нормативными правовыми актами и требуемого исходя из жизненной ситуации, но и за несоблюдение руководящих принципов;

осуществляется поощрение за надёжность удовлетворения потребностей клиентов;

мотивация сотрудников направлена на накопление, структурирование, обмен и распространение знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта, а также на решение новых слабоструктурированных и инновационных задач в процессе коммуникации друг с другом и на фиксацию их решений;

осуществляется вовлечение представителей органов власти и уполномоченных организаций в процессы проектирования новых услуг, мер поддержки и сервисов, реинжиниринга существующих услуг, мер поддержки и сервисов;

обеспечивается создание и активная поддержка сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта;

формируется система выявления и поддержки сотрудников, ориентированных на развитие и поддержание процесса внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении.

УТВЕРЖДЕН
постановлением Правительства
Самарской области
от 21.12.2022 № 1200

СТАНДАРТ внутреннего клиента

1. Термины и определения

Для целей стандарта внутреннего клиента (далее – Стандарт) используются следующие понятия и термины:

клиент (внутренний клиент и внешний клиент) – физическое или юридическое лицо, взаимодействующее с государством или муниципальным образованием с целью удовлетворения своих потребностей;

внутренний клиент (сотрудник) – государственный или муниципальный служащий, сотрудник подведомственной органу государственной власти или органу местного самоуправления организации, а также сотрудник иной организации, уполномоченной в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица органов государственной власти или органов местного самоуправления, подведомственных им организаций;

внешний клиент – физическое или юридическое лицо, взаимодействующие самостоятельно или через уполномоченного представителя с органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, подведомственными им организациями, а также иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица органов государственной власти или органов местного самоуправления, подведомственных им организаций (далее – органы власти и организации), с целью удовлетворения своих потребностей;

клиентоцентричность – качество деятельности, характеризующееся постоянным изучением и удовлетворением законных и справедливых потребностей клиента;

клиентоцентричный подход – подход в государственном управлении, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей;

услуги – государственные услуги в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и иные услуги, предоставляемые органами власти и организациями;

сервисы – услуги, а также их части, предоставляемые клиенту цифровыми системами органов власти и организаций;

клиентский сценарий – последовательность действий клиентов или иных субъектов взаимодействия в рамках предоставления услуги и сервиса, направленная на получение определённого административными процедурами результата прохождения отдельных этапов клиентского пути;

процессный подход – подход к организации и управлению деятельностью органа власти и организации, в соответствии с которым деятельность осознаётся и управляется как система взаимосвязанных процессов;

процесс – совокупность взаимосвязанных действий и процедур, направленных на предоставление услуг и сервисов;

реинжиниринг – деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование или перепроектирование услуг и (или) сервисов в целях оптимизации деятельности органов власти и организаций, для обеспечения соответствия предоставляемых услуг и (или) сервисов клиентоцентричному подходу.

2. Общие положения

2.1. Стандарт направлен на внедрение принципов клиентоцентричного подхода в деятельность органов власти и организаций посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации в органах власти и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности.

2.2. Внедрение принципов клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при реализации внутренним клиентом своих служебных обязанностей, в том числе при взаимодействии с физическими и юридическими лицами, осуществляется в соответствии с требованиями, установленными Стандартом, а также стандартами «Государство для людей» и «Государство для бизнеса».

2.3. Применение Стандарта осуществляется при соблюдении требований действующего законодательства Российской Федерации и Самарской области и предполагает внедрение новых технологий по проектированию и реинжинирингу внутриведомственных и межведомственных процессов, а также осуществлению кадровой политики путём реализации клиентоцентричного подхода в органах власти и организациях.

2.4. Выполнение требований Стандарта способствует достижению следующих эффектов:

развитие в органах власти и организациях культуры, основанной на приоритете результата для клиента над формальным подходом к выполнению должностных обязанностей;

обеспечение соответствия деятельности органов власти и организаций требуемому для клиентов уровню качества предоставляемых услуг и сервисов;

повышение уровня удовлетворённости и вовлечённости сотрудников органов власти и организаций.

2.5. Внедрение Стандарта осуществляется поэтапно в соответствии с внутренними регламентами и требованиями, установленными органами власти и организациями, а также с учётом иных стандартов и нормативных правовых актов, регулирующих сферы применения данного Стандарта.

2.6. В Стандарте представлены требования к:

проектированию новых и реинжинирингу действующих процессов органов власти и организаций с применением клиентоцентричного подхода;

постановке рабочих задач с применением клиентоцентричного подхода;

организации работы с документами и данными в органе власти и организации с применением клиентоцентричного подхода;

определению форматов работы сотрудников органов власти и организаций с применением клиентоцентричного подхода;

привлечению и отбору сотрудников;

адаптации нового сотрудника в органе власти и организации;

мотивации сотрудников, их оценке и управлению эффективностью;

профессиональному развитию и организационной культуре.

2.7. Органы власти и организации должны придерживаться клиентоцентричного подхода при взаимодействии с внутренним клиентом и внешним клиентом вне зависимости от повода и формы такого взаимодействия.

2.8. Качество деятельности органов власти и организаций определяется не только качеством предоставления услуг и сервисов, но и степенью удовлетворённости внутреннего клиента.

3. Руководящие принципы

3.1. Принципы равного доступа:

учитывать особенности каждого клиента и устранять административные и иные барьеры в рамках предоставления услуг и сервисов и исполнения государственных (муниципальных) функций;

адаптировать услуги и сервисы и государственные (муниципальные) функции под потребности человека.

3.2. Принципы эффективности и удобства:

решать задачи клиента, а не исполнять обязанности формально;
находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи;

обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил. Затраты на выполнение государственных процедур, необходимых для реализации клиентом своих прав и выполнение установленных законом обязанностей, оправданы. Процедуры и правила оптимизируются в интересах клиента.

3.3. Принципы постоянного повышения качества и проактивности:

действовать на опережение, повышая качество услуг и сервисов, оперативно устраняя выявляемые недостатки;

тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.

3.4. Принципы единства и целостности:

выступать единой командой для решения задач клиента;

устранять межведомственные дублирования и противоречия.

3.5. Принципы объективности и беспристрастности:

принимать решения, опираясь на достоверные данные;

соблюдать последовательность в принятии решений и действиях;

аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно. Изменение подхода является системным, а не результатом случайности или необоснованных предпочтений.

3.6. Принципы открытости и прозрачности:

приветствовать обратную связь, признавать проблемы, если они есть;

представлять актуальную информацию, объяснять принимаемые решения. Информация о правилах, процедурах, правах и возможностях, принятых решениях, а также статусе конкретного запроса сообщается свое-

временно простым и понятным языком посредством удобных для клиента каналов связи.

3.7. Принципы взаимного доверия и безопасности:

исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах;

гарантировать безопасность взаимодействия с органами власти и организациями и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных). Реализация услуг и сервисов не создаёт риски для безопасности клиента, его здоровья, имущества, а также защиты конфиденциальной информации (в том числе персональных данных);

минимизировать необходимость контроля и проверок с учётом анализа рисков;

гарантировать защищённость гражданских служащих при выполнении ими своих должностных обязанностей, в том числе от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность.

4. Организация работы органов власти и организаций на основе клиентоцентричного подхода

4.1. Деятельность органов власти и организаций должна осуществляться на основе процессного подхода с применением механизмов постоянных улучшений, базирующихся на оценке качества процессов со стороны внутреннего клиента.

4.2. Органы власти и организации определяют необходимость проектирования новых или реинжиниринга действующих процессов на основе оценки качества процессов, в том числе со стороны внутреннего клиента.

4.3. Проектирование новых и реинжиниринг действующих процессов органов власти и организаций с применением клиентоцентричного подхода включает в себя следующие этапы:

анализ существующей практики организации работы, включающий составление полного перечня процессов, формализацию ключевых характеристик процессов и критериев эффективности;

разработка и описание схем процессов;
анализ эффективности процессов и выработка решений по совершенствованию процессов;
создание целевой модели процессов;
разработка или внесение изменений в документы, регламентирующие процессы.

4.4. Описание процессов органов власти и организаций должно включать в себя следующую информацию:

последовательность действий (операций) в процессе;
описание результата процесса;
требования к выходу (результатам) процесса:
требования к процессу, установленные внутренним клиентом (срок предоставления, качество результата);

требования, не определённые внутренним клиентом, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;

законодательные и другие обязательные требования;
критерии эффективности (качества) процесса;
требования к входу (входящей информации, материальным потокам);
время выполнения операций процесса;
условия выполнения операций процесса;
исполнители процесса (кто, сколько, квалификация);
ресурсы (материальные, инструменты, оборудование);
информационная среда (ИТ-системы).

4.5. При проектировании новых и реинжиниринге действующих процессов органов власти и организаций должна быть предусмотрена возможность реализации исполнителями своих этапов процессов без ожидания поступления полного пакета данных (документов) с предыдущих этапов процессов (параллельное выполнение этапов процессов). При этом должно быть предусмотрено автоматическое уведомление всех участников

процесса о его начале с указанием приоритета в зависимости от потребности внутреннего клиента.

4.6. Разработка органами власти и организациями регламентной документации, формализующей выполнение проектируемых процессов, должна проводиться в обязательном порядке только после завершения тестирования прототипов услуг.

4.7. Вся регламентная документация должна утверждаться органами власти и организациями только после обсуждения с внутренними клиентами практичности и удобства её использования.

4.8. Внутренние клиенты должны быть обеспечены беспрепятственным (без необходимости формирования дополнительных запросов) доступом к утверждённой регламентной документации, относящейся к сфере их профессиональной деятельности.

5. Процесс постановки рабочих задач с применением клиентоцентричного подхода

5.1. Постановка всех рабочих задач не должна противоречить утверждённой регламентной документации. Ответственность за это лежит на руководителях, а не на сотрудниках.

При постановке рабочей задачи руководитель должен убедиться, что она понятна и воспринята сотрудником верно. Для этого в общем случае при постановке задачи руководителем должны быть сформулированы и обсуждены с сотрудником:

- цель и важность выполнения задачи;
- суть и условия выполнения задачи, в том числе необходимость использования определённой регламентной документации;
- описание этапов выполнения задачи;
- сроки выполнения задачи и их обоснование с учётом возможной доработки результата;
- мотивация сотрудника;
- варианты решения задачи.

5.2. Руководитель при постановке задачи должен учитывать загрузку сотрудника. При наличии у сотрудника нескольких задач, в том числе проектного характера, руководитель должен расставить приоритеты их реализации. Часть времени работы сотрудника должна быть зарезервирована под выполнение срочных и внеплановых задач. Необходимо заранее выявить среднее соотношение между плановыми (текущими) задачами и оперативными (возникающими) задачами и постоянно отслеживать его.

5.3. После выполнения задачи или выделенного блока работ в рамках поставленной задачи руководитель должен давать развивающую обратную связь сотруднику, даже если работа была выполнена без замечаний.

5.4. При решении рабочих задач все совещания и обсуждения должны соответствовать следующим требованиям:

чётко задана цель и тематическая направленность рассматриваемых вопросов повестки совещания;

регулярность проведения совещаний с установленными днями и временем начала и завершения;

внеплановые оперативные совещания допускаются только при условии их проведения в зарезервированное под выполнение срочных и внеплановых задач время при отсутствии подобного рода задач у всех участников совещания;

устойчивость темы, повестки, разделы или вопросы которой воспроизводятся от совещания к совещанию;

устойчивость состава участников и руководителя совещания;

контроль соблюдения цели совещания, вопросов повестки и регламента совещания участниками;

фиксация хода и решений совещания по повестке (ведение протокола совещания, который утверждается и направляется на исполнение);

наличие механизма контроля исполнения протокола совещаний.

6. Организация работы с документами и данными в органе власти и организации с применением клиентоцентричного подхода

6.1. При решении рабочих задач документооборот между участниками процессов органов власти и организаций должен осуществляться в электронном виде по регламентированным каналам связи с учётом требований к обращению с документами, содержащими служебную информацию ограниченного распространения.

6.2. Формирование и направление стандартных запросов от внутренних клиентов, а также отправка ответов на стандартные запросы внутренних клиентов должны осуществляться в электронном виде по регламентированным каналам связи с использованием установленных форм.

6.3. Органы власти и организации должны определить наборы сведений, в отношении которых у них есть первичные данные, и нести ответственность в части управления этими данными, в том числе осуществлять проверку данных на адекватность и релевантность независимо от методики и технологии сбора данных.

6.4. Для повышения эффективности работы сотрудников, в том числе связанной с отработкой нестандартных запросов клиентов, органы власти и организации могут создавать базу знаний решений управленческих и рабочих задач, учитывающую специфику их деятельности. Каждый сотрудник должен иметь автоматический доступ к базе знаний и возможность быстрого поиска интересующей информации по ключевым словам.

7. Определение форматов работы сотрудников органов власти и организаций с применением клиентоцентричного подхода

7.1. Решение рабочих задач сотрудниками может осуществляться в удалённом (дистанционном) формате работы при наличии возможности и при отсутствии установленных нормативными правовыми актами запретов.

7.2. Для обеспечения возможности предоставления сотрудникам удалённого (дистанционного) формата работы органы власти и организа-

ции вносят соответствующие изменения в организацию своей деятельности, в том числе в части:

требований к физическому присутствию сотрудников на рабочем месте;

порядка документооборота;

использования цифровых инструментов удалённой работы с данными и документами;

порядка организации онлайн-работы;

планирования загрузки сотрудников с учётом обеспечения достаточного количества времени для исполнения поставленных задач;

мониторинга исполнения задач в зависимости от типа работы;

поддержки сотрудников при различных форматах работы;

обеспечения конфиденциальности информации.

7.3. Для определения необходимых изменений в организации своей деятельности органами власти и организациями должна проводиться регулярная оценка влияния удалённого (дистанционного) формата работы на эффективность работы сотрудников.

7.4. Помимо удалённого (дистанционного) формата работы с целью поддержания высокой работоспособности сотрудников при решении рабочих задач, органы власти и организации должны создавать условия, направленные на устранение воздействия на сотрудников неблагоприятных факторов внешней среды и оптимизацию режимов труда и отдыха, в том числе:

предоставлять своим сотрудникам возможность организовать рабочий процесс таким образом, чтобы сотрудники могли самостоятельно планировать собственное рабочее место. Техническое оснащение рабочего места должно обеспечивать стабильный защищённый доступ к информационным системам, необходимым сотрудникам для выполнения своей работы, а также инструментам ускоренного обмена информацией;

проектировать гибкие рабочие пространства, обеспечивающие комфортное проведение видеоконференций и возможность совместной работы сотрудников;

обеспечивать эргономичность рабочих мест;

организовывать зоны для работы проектных команд, которые оснащены необходимыми техническими средствами для командной работы;

создавать комплекс неформальных и публичных пространств для стимулирования коммуникаций сотрудников вне контекста рабочих задач, в том числе зоны для отдыха и приёма пищи;

нормативно закреплять возможность чередования периодов труда и отдыха с учётом особенностей процессов, в которых задействованы сотрудники, для сохранения их здоровья;

предоставлять сотрудникам, работающим в напряжённом (стрессовом) режиме, возможность получения психологической поддержки;

осуществлять регулярный мониторинг социально-психологического климата в коллективе для выявления и своевременного устранения очагов напряжённости.

8. Обеспечение постоянного и непрерывного совершенствования процессов в органе власти и организации

8.1. Руководители органа власти или организации должны на постоянной основе мотивировать сотрудников к проявлению инициативы, в том числе в отношении совершенствования деятельности органа власти или организации в целом, отдельных процессов и повышения эффективности выполнения отдельных этапов таких процессов.

8.2. При изменении процессов деятельности или реализации клиентских сценариев для внутреннего клиента органы власти и организации должны незамедлительно информировать своих сотрудников и иных участников этих процессов о таких изменениях, а также о способах получения разъяснений и уточняющей информации относительно внесенных изменений.

8.3. Реализация цикла постоянного и непрерывного совершенствования процессов деятельности должна осуществляться органами власти и организациями с привлечением непосредственных участников таких процессов в проектом формате с формированием проектных команд.

8.4. Деятельность участников проектных команд по совершенствованию процессов деятельности органа власти или организации должна определяться ролевой моделью проекта, которая не связана с категориями и группами должностей участников проектной команды и основана в том числе на компетенциях клиентоцентричности.

9. Реализации кадровой политики в органах и организациях с применением клиентоцентричного подхода

9.1. Практически клиентоцентричный подход в организации работы с кадровым составом реализуется в следующих кадровых процессах:

- привлечение и отбор сотрудников;
- адаптация нового сотрудника в органе власти и организации;
- мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью;
- профессиональное развитие;
- организационная культура.

9.1. Привлечение и отбор сотрудников.

Органами власти и организациями реализуется проактивная политика по привлечению новых сотрудников.

В этих целях органы власти и организации на регулярной основе осуществляют оценку потребностей в новых сотрудниках, исходя из анализа сроков высвобождения кадров, кадровой обеспеченности процессов, эффективности и результативности работы органа власти и организации, отдельных структурных подразделений, проектных команд и т.д.

Мероприятия по привлечению сотрудников включают:

- поиск перспективных кадров из числа студентов вузов, включая проведение практик и стажировок;

анализ данных федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» и иных кадровых информационных систем;

поиск подходящих кадров в организациях, которые по своему профилю соответствуют профилю деятельности органа власти и организации.

Отбор и привлечение сотрудника на вакантную должность осуществляется только при условии наличия утверждённого должностного регламента.

Каждый кандидат проходит оценочные процедуры для оценки соответствия квалификационным требованиям.

Кандидатам, которые принимают участие в отборочных процедурах, на всех этапах направляются соответствующие информационные письма.

Оценка кандидатов должна осуществляться ответственными лицами, имеющими соответствующую квалификацию, либо прошедшими дополнительное обучение.

9.2. Адаптация нового сотрудника на государственной службе Самарской области.

Для каждого нового сотрудника до момента его выхода на работу должен быть сформирован план адаптации, в котором зафиксирован перечень мероприятий по адаптации сотрудника, включающий в себя следующие виды адаптации:

профессионально-ведомственная адаптация – подготовка новых сотрудников к качественному выполнению их профессиональных обязанностей с учётом ведомственной специфики;

социально-психологическая адаптация – включение сотрудника в систему взаимоотношений коллектива, психологическое освоение и принятие ценностей, норм, правил, принципов и других элементов организационной культуры, включая ценности и принципы клиентоцентричности;

обязательное обучение – обучение с целью обеспечения выполнения требований, предъявляемых действующим законодательством (охрана труда, допуски и т.д.).

Период адаптации совпадает с периодом испытательного срока сотрудника, а в случае отсутствия испытательного срока – определяется представителем нанимателя.

Решение об успешной адаптации и прохождении испытательного срока принимается на основе оценки выполнения заданий в период адаптации.

9.3. Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью на государственной гражданской службе Самарской области.

В целях эффективного внедрения клиентоцентричного подхода на уровне органа власти и организации должна быть сформирована специально организованная система мотивации сотрудников, состоящая из материальных и нематериальных факторов.

Система премирования на основании показателей результативности деятельности сотрудников должна быть гибкой, чтобы учитывать изменения значимости отдельных показателей для целей премирования.

Система нематериальной мотивации включает следующие элементы:
включение сотрудников в кадровый резерв в порядке, установленном действующим законодательством;

включение сотрудников в резерв управленческих кадров Самарской области;

организация проведения и обеспечение участия сотрудников в Едином региональном конкурсе Самарской области, проводимом в соответствии с постановлением Губернатора Самарской области от 24.08.2020 № 237;

включение сотрудников в состав комиссий, экспертных и рабочих групп;

направление сотрудников для участия в торжественных мероприятиях и мероприятиях по обмену опытом;

направление сотрудников на мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

обеспечение участия сотрудников в общественно значимых проектах;

возможность самореализации и воплощения идей сотрудников;

иные мероприятия.

9.4. Профессиональное развитие.

Профессиональное развитие проводится на основе индивидуального плана профессионального развития сотрудника, включающего в себя следующие виды обучения:

корректирующее обучение – обучение с целью обеспечения максимального соответствия профессиональных знаний и умений сотрудника модели компетенций по занимаемой им должности;

обучение в связи с изменениями – обучение с целью профессиональной подготовки сотрудников в условиях внутри- и межведомственных изменений (изменений функций, задач по должности, изменений в законодательстве и др.);

карьерное обучение – обучение с целью совершенствования системы замещения должностей, удержания и обеспечения профессионального и карьерного роста сотрудников, включенных в кадровый резерв;

обучение с целью непрерывного профессионального развития.

Сотрудники органов власти и организаций участвуют в опросе по выявлению потребности в обучении.

Необходимо организовать непрерывное совершенствование подходов и технологий организации профессионального развития сотрудников

посредством использования современных методов обучения, повышения уровня знаний и компетенций.

9.5. Организационная культура.

Формирование организационной культуры направлено на:

создание в органе власти и организации позитивного морально-психологического климата, который позволял бы сотруднику вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед органом власти или организацией;

формирование позитивного имиджа органа власти и организации и повышение сплочённости сотрудников, приверженных единым ценностям;

формирование и контроль соблюдения сотрудниками органов власти и организаций принципов клиентоцентричности и правил поведения.

Составляющими организационной культуры являются ценности и миссия органа власти и организации, отражающие идеи и убеждения сотрудников по удовлетворению потребностей внешних клиентов, и соответствующие им профессиональные и личностные качества (компетенции).

Главным приоритетом в рамках реализации своих должностных обязанностей для сотрудника должен быть ориентир на результат. В процессе любой деятельности сотрудник должен определять конечный целевой результат, достижение которого предполагает такая деятельность.

Руководители органа власти и организации должны обеспечить понимание сотрудниками своего подразделения значимости и роли осуществляемой им деятельности. Не должна создаваться ситуация, при которой сотрудник не понимает назначение осуществляемой деятельности, что может привести к снижению мотивации её реализации, а также к снижению качества выполняемой работы.

10. Мониторинг и обратная связь

10.1. Органы власти и организации должны осуществлять мониторинг реализации процессов, а также получать обратную связь от сотрудников в целях совершенствования процессов, фиксации и исправления существующих (возникающих) отклонений, корректировки подходов к реализации деятельности органа власти или организации.

10.2. Органы власти и организации должны проводить:

регулярный мониторинг удовлетворённости внутренних клиентов созданными условиями труда;

мониторинг дисциплины реализации задач;

мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем;

мониторинг состояния социальной среды.

Мониторинг дисциплины реализации задач осуществляется с целью корректировки нагрузки на сотрудников.

Мониторинг взаимодействия с непосредственным руководителем осуществляется на предмет:

достаточности взаимодействия;

понятности постановки задач.

По итогам мониторинга взаимодействия с непосредственным руководителем должны формироваться рекомендации по корректировке реализаций функций руководителя (результаты мониторинга должны использоваться).

10.3. Органы власти и организации должны обеспечить получение обратной связи от внутреннего клиента посредством использования различных методов и инструментов.

Результаты обратной связи должны использоваться в целях:

сбора информации и предложений по повышению эффективности работы;

определения направлений для реинжиниринга внутриведомственных процессов;

изменения системы мотивации сотрудников;
корректировок траекторий развития сотрудников.

Предложения, замечания и жалобы внутренних клиентов должны обрабатываться руководителем. По итогам обработки предложений, замечаний и жалоб должен формироваться и доводиться до автора мотивированный ответ.

Органами власти и организациями должны быть созданы механизмы получения обратной связи от внутреннего клиента по итогам внутриведомственного и межведомственного взаимодействия в рамках предоставления услуг внешним клиентам.

Органы власти и организации должны внедрить в свою деятельность процедуры, обеспечивающие реагирование на полученную от внутренних клиентов обратную связь.