

УДК 338.24

DOI 10.14258/epb202522

## О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ТРАДИЦИОННЫХ ФОРМАТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ И НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Л. А. Капустян<sup>1</sup>, В. Г. Лякишева<sup>1</sup>, Вит. В. Мищенко<sup>1</sup>, К. Б. Польшгалова<sup>2</sup>, А. А. Сорокина<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup>АО «Производственное объединение «Алтайский шинный комбинат» (Барнаул, Россия)

<sup>3</sup>Алтайский филиал РАНХиГС (Барнаул, Россия)

В статье подчеркивается актуальность продолжения выбранной для исследования темы совершенствования совместной деятельности власти и населения по социально-экономическому развитию страны, ее регионов и муниципальных образований. Включенность авторов в систему государственного и муниципального управления способствует их убеждению, что вопросы повышения эффективности взаимодействия государства и общества являются одними из самых приоритетных при обсуждении различных предложений и выборе путей, направленных на решение возникающих проблем в управлении территориями. С применением традиционных методов исследования авторы уделяют внимание как уже сложившейся практике паритетного сотрудничества при решении вопросов местного значения (территориальное общественное самоуправление, инициативные проекты и др.), так и изучению новых подходов, продиктованных развитием информационно-коммуникационных технологий и инновационных механизмов. Затронут ряд особенностей управленческого процесса, связанных с реализацией принципов и стандартов клиентоцентричности, внедряемых с целью повышения качества оказываемых гражданам услуг в электронном формате. Сделан акцент на деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ), приведены результаты опроса граждан, обратившихся в МФЦ Алтайского края. Отмечена необходимость совершенствования кадровой политики, в том числе подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для сферы управления. Привлечено внимание к значимости своевременной разработки, актуализации и эффективной реализации программных документов, направленных на повышение уровня социально-экономического развития страны, ее регионов, городских и сельских территорий, а также на формирование их привлекательного имиджа.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление, гражданские инициативы, цифровизация, МФЦ, клиентоцентричность, кадры, программные документы.

## ON IMPROVING TRADITIONAL FORMATS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AND THE POPULATION AND THE NEED TO IMPLEMENT INNOVATIVE APPROACHES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND IMPLEMENTATION OF CUSTOMER-CENTERED PRINCIPLES

L. A. Kapustyan<sup>1</sup>, V. G. Lyakisheva<sup>1</sup>, Vit. V. Mischenko<sup>1</sup>, K. B. Polygalova<sup>2</sup>, A. A. Sorokina<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup>JSC «Production Association Altai Tire Plant» (Barnaul, Russia)

<sup>3</sup>Altai branch of RANEPA (Barnaul, Russia)

The article emphasizes the relevance of continuing the topic chosen for the study of improving the joint activities of the government and the population on the socio-economic development of the country, its regions and municipalities. The involvement of the authors in the system of state and municipal governance contributes to their conviction that issues of increasing the efficiency of interaction between the state and society are among the highest priorities when discussing various proposals and choosing ways to solve emerging problems in territorial management. Using traditional research methods, the authors pay attention to both the already established practice of parity cooperation in solving local issues (territorial public self-government, initiative projects, etc.) and the study of new approaches dictated by the development of information and communication technologies and innovative mechanisms. A number of features of the management process related to the implementation of the principles and standards of client-centricity introduced in order to improve the quality of services provided to citizens in electronic format are touched upon. Emphasis is placed on the activities of multifunctional centers for the provision of state and municipal services (MFC), the results of a survey of citizens who applied to the MFC of the Altai Territory are presented. The need to improve personnel policy, including training, advanced training and retraining of personnel for the management sphere was noted. Attention is drawn to the importance of timely development, updating and effective implementation of program documents aimed at increasing the level of socio-economic development of the country, its regions, urban and rural areas, as well as the formation of their attractive image.

**Keywords:** state and municipal administration, civil initiatives, digitalization, MFC, client-centricity, personnel, program documents.

Еще в 1913 г. выдающийся русский ученый Л. А. Велихов выделял значимость жизнеспособности, творческих сил русского самоуправления, веры в будущее России, самобытность и своеобразие российских форм прогресса и необходимость помощи ему [1]. Взгляд одного из основателей муниципального управления еще раз убеждает нас в том, что несмотря на сложную современную ситуацию Россия была, есть и будет страной, открытой для внедрения передовых идей и прогрессивных технологий. При этом одним из важнейших условий успешного социально-экономического развития страны и ее регионов в сложных политических и экономических условиях является способность сплочения органов власти и представителей местного сообщества для совместного решения проблем, поиска возможностей, стимулирования инициатив использования потенциала развития территорий, в том числе с применением как уже наработанных практик, так и с апробированием новых инновационных точек роста в Российской Федерации (далее — РФ).

В феврале 2024 г. Президентом страны в Послании Федеральному Собранию РФ [2] особо подчеркнута значимость включенности гражданского общества в реализацию проектов и инициатив, важность обратной связи с гражданами в ходе выстраивания системы управления, повышения ее эффективности. При этом для оптимального взаимодействия граждан, бизнеса и государства между собой отмечена необходимость развития современных цифровых платформ. В контексте данной темы еще раз приведем экспертный взгляд д.э.н. профессора В. Б. Зотова на то, что в эпоху инфор-

мационных технологий с помощью коммуникаций можно решать многие важные задачи в сфере повышения эффективности управления, экономики и организации, комфортности взаимоотношений, диалога власти и населения, формирования и поддержания стабильного социального климата на территории [3].

Целью написания статьи стало привлечение в очередной раз внимания как к актуальным примерам реализации изучаемых нами ранее форм взаимодействия власти и населения, так и исследование новелл в данной сфере, получивших развитие в период информационно-коммуникационного прорыва и развития современных управленческих технологий, затронувших практически все жизненные сферы. Традиционные методы изучения программных документов, правовых актов и различных информационных источников позволили более подробно рассмотреть некоторые аспекты исследуемой сферы, выявить отношение населения к новым трансформациям в формате общения с представителями органов власти, выделить как свежие положительные практики, так и некоторые проблемы. Анализ экспертных взглядов, отраженных в публикациях А. А. Айгистова, В. Б. Зотова, Ю. В. Кузминых, В. Ю. Малкина, А. Н. Мальцева, Н. М. Сладковой, Ю. Л. Смирновой, Е. С. Шугриной, С. Н. Юрковой и других ученых, помог разобраться в некоторых нюансах взаимодействия власти и общества, в том числе в процессе цифровизации, применения инновационных технологий, внедрения принципов клиентоориентированности и клиентоцентричности, методах их применения в кадровой политике, а также в проблемах и перспективах электронных

коммуникаций. Считаю весомым вклад алтайских специалистов, посвятивших свои труды вопросам совершенствования деятельности органов власти и местного сообщества по социально-экономическому развитию территорий и созданию их привлекательного имиджа, как в проверенных временем, так и в актуальных современных формах. Это работы С. В. Краснова, Н. Г. Ломовой, Вал. В. Мищенко, Е. Н. Сабины, И. В. Стрижкиной, А. Я. Троцкого, Ю. Г. Чернышова, С. В. Шлегель и других экспертов в сфере управления. Исследования названных авторов, часть из публикаций которых включена в библиографический список, позволили соотнести наши авторские взгляды как с традиционными, так и с новыми, оригинальными подходами и предложениями.

Обращаясь к новым формам взаимодействия государства и общества, считаю необходимым напомнить об уже ставших традиционными формах участия населения в решении вопросов развития микротерриторий. Одним из актуальных направлений в привлечении жителей к участию в повышении комфортности места проживания, преодолении отчуждения населения от власти стало территориальное общественное самоуправление (ТОС), различные этапы, проблемы и перспективы его развития освещены во многих публикациях [4–7]. Не забывая об истоках ТОС-движения в г. Барнауле, вспомним, что более 35 лет назад его вдохновителями и первопроходцами были «железнодорожники»: В. И. Бжицких, А. В. Лисиченко, Г. Я. Медведева, Ю. М. Петров, Н. С. Тарская и другие неравнодушные граждане. Их эстафету подхватили и стали достойными продолжателями С. П. Ганцова, В. Г. Юдин и многие активисты. Опыт барнаульцев обсуждается на форумах самого высокого уровня, а одним из ресурсов совершенствования этой деятельности можно считать тот факт, что к ней, наряду с общественниками «серебряного» возраста, стали понемногу проявлять интерес более молодые неравнодушные жители. Показательно, что в соответствии с требованием времени на площадках органов ТОС идет обучение жителей компьютерной грамотности и умению работать с электронными ресурсами. Образцом достойной оценки работы наших общественников на федеральном уровне в 2024 г. стала высокая награда, врученная председателю ТОС с. Гоньба Ленинского района г. Барнаула А. В. Смелову — Почетный знак «За общественное служение» Общенациональной ассоциации ТОС РФ.

Еще одной актуальной и новой формой гражданского участия в решении местных проблем стало инициативное бюджетирование. Опыт Ал-

тайского края по реализации Проекта поддержки местных инициатив (ППМИ) с 2016 г. и активизации этой деятельности с 2021 г. в г. Барнауле мы освещали неоднократно, акцентируя при этом внимание на признании одной из лучших среди регионов практик нашего края по созданию и совершенствованию сайта и информационной платформы алтайпредлагай. рф в качестве ресурса для повышения эффективности реализации бюджетных инициатив с применением цифровых технологий [8]. Доказательством востребованности данной формы совместных действий власти и населения в Алтайском крае может служить тот факт, что на участие в конкурсе ППМИ на 2025 г. было подано 638 заявок от 65 муниципальных образований региона. По итогам конкурсного отбора победителями признаны 448 проекта, в их числе все восемь инициативных проектов от г. Барнаула, общая стоимостью проектов — более 14,0 млн руб. Заботы жителей направлены на создание и реконструкцию объектов различных типологий, при этом, по мнению экспертов, в современных условиях стоит обратить внимание на улучшение качества среды проживания, оказывающей определенное влияние на принятие населением решений и формирование территориальных стратегий [9, 10].

Выбрав из всего многообразия публичных форм участия населения в муниципальном управлении наиболее традиционные и показав конкретные примеры успешных практик, далее остановимся на ряде аспектов, связанных с внедрением инновационных подходов к взаимодействию власти и местного сообщества в новом электронном формате в условиях цифровизации и реализации принципов клиентоцентричности.

Как мы уже отмечали, в наше время невозможно представить решение задач, обеспечивающих устойчивый экономический рост на долгосрочную перспективу и в целом развитие страны без цифровизации, так как этот процесс стал общепризнанным в мировом экономическом сообществе фактором научно-технического прогресса и катализатором инновационного развития экономики [11]. Стоит отметить, что в ходе реализации концепции административной реформы в период с 2003 г. в России был принят ряд правовых актов, стратегических и программных документов, направленных на развитие электронного государства и информационного общества. В развитие данного направления важным моментом стало принятие в 2017 г. национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup>. В соответствии с «дорожной картой»

<sup>1</sup> Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). URL: <http://government.ru> (дата обращения: 10.02.2025).

программы в 2017–2024 гг. реализовались мероприятия, направленные на повышение информированности и цифровой грамотности населения, улучшение доступности и качества оказываемых гражданам услуг. В 2024 г. «майским» Указом Президента РФ одной из национальных целей была названа цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы [12]. Во исполнение указа была начата разработка пяти новых национальных проектов, названных в Послании Президента РФ [2], и с 2025 г. в стране стартует нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», ставший продолжением названной выше национальной программы. Новый проект направлен на развитие экономики и социальной сферы, достижение технологического суверенитета и лидерства, он предусматривает меры, при реализации которых новые цифровые сервисы будут направлены, в том числе, на то, чтобы сделать жизнь граждан легче и удобнее<sup>2</sup>. Данное направление соответствует заявленному принципу клиентоцентричности, провозглашенному Федеральным проектом «Государство для людей», который реализуется в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р, утверждающим перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года. Перечень включает в себя разделы «Цифровая трансформация» и «Государство для граждан»<sup>3</sup>. Реализация мероприятий по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности предусматривается Декларацией ценностей клиентоцентричности (протокол Проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18.04.2022 № 1), где подчеркнуто, что в фокусе внимания клиентоцентричного государства находится человек, а деловая культура основана на эмпатии, профессионализме и честности<sup>4</sup>. Сейчас разрабатываются и актуализируются дорожные карты для внедрения стандартов клиентоцентричности, охватывающие мероприятия

органов власти. Эксперты отмечают, что подход, акцентирующий внимание на клиенте и традиционно распространенный в бизнесе, в ходе административной реформы все активнее применяется и в государственном управлении. Радикальная организационная перестройка (реинжиниринг) публичных услуг становится необходимым условием их перевода в электронный формат [13, 14]. Ключевым элементом реализации стратегии повышения удовлетворенности граждан и укрепления их доверия к властным структурам является создание эффективных механизмов взаимодействия с гражданами, а также адаптация государственных и муниципальных услуг к их потребностям. Наиболее ярко клиентоцентричный подход, направленный на выявление, анализ и удовлетворение потребностей граждан с учетом их жизненных обстоятельств, должен проявляться в сфере предоставления услуг населению многофункциональными центрами (МФЦ). Деятельность сети МФЦ «Мои документы» регламентируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>5</sup>, региональными и локальными правовыми актами. В нашем регионе МФЦ был создан в соответствии с Постановлением Администрации Алтайского края от 21.12.2010 № 566 в форме краевого автономного учреждения, ряд аспектов его деятельности мы освещали ранее [15, 16]. С актуальной информацией можно ознакомиться на официальном сайте МФЦ, в его новостной ленте и в корпоративной газете «В мире моих документов»<sup>6</sup>.

На основании представленной в открытом доступе информации с официальных сайтов Алтайского края, Министерства социальной защиты Алтайского края и города Барнаула и сведений из интервью, обобщенных и проанализированных К. Б. Польшгаловой, была составлена таблица, где в динамике приведены данные о количестве услуг, предоставляемых населению МФЦ Алтайского края в 2019–2024 гг.

<sup>2</sup> Национальный проект «Экономика данных». URL: <http://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn-plai/new-projects/ekonomika-dannykh/> (дата обращения: 10.02.2025).

<sup>3</sup> Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 11.02.2025 № 274-р) // Доступ из справ.-прав. системы КонсультантПлюс (дата обращения: 10.02.2025).

<sup>4</sup> Государство для людей. URL: <http://economy.gov.ru> (дата обращения: 10.02.2025).

<sup>5</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 28.12.2024. № 521-ФЗ // Доступ от справ.-прав. системы КонсультантПлюс (дата обращения: 10.02.2025).

<sup>6</sup> Официальный сайт краевого автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг Алтайского края». URL: <http://www.mfc22.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).

Таблица 1

## Данные об услугах, предоставляемых МФЦ Алтайского края, ед.

Год	Услуги федеральных органов власти	Услуги органов исполнительной власти субъекта РФ	Услуги органов местного самоуправления
2019	43	52	119
2020	43	52	119
2021	44	53	119
2022	44	55	119
2023	46	55	120
2024	47	55	121

По данным на начало 2025 г., краевой МФЦ оказывает 274 государственные и муниципальные услуги. В контексте новшеств по оказанию услуг населению, при постоянном внимании регионов к ряду аспектов социальной политики государства [17], отметим, что с учетом тренда современных траекторий в социальной сфере запущен процесс создания в стране центров нового формата — Семейные МФЦ. Организация деятельности данных структурных подразделений представляет интерес для последующего изучения.

Полагаем, что обратная связь с населением является одним из важных факторов при изучении со-

стояния дел в исследуемой области. Такой подход дает возможность объективно оценить ситуацию и наметить пути решения выявленных проблем, поэтому мы регулярно изучаем мнение населения по различным вопросам (включенность в общественную деятельность, формирование имиджа территории и пр.) [4, 7, 18]. В ходе работы над заявленной темой нами была составлена анкета и в 2022–2024 гг. проведен опрос обратившихся в МФЦ Алтайского края 360 граждан в возрасте 18 лет и старше. В таблице 2 представлены данные, обобщающие ответы на вопросы, касающиеся организации работы МФЦ и его сотрудников.

Таблица 2

## Сводные данные результатов опроса о деятельности МФЦ Алтайского края, %

Критерий	Удовлетворяет	Скорее удовлетворяет	Скорее не удовлетворяет	Совершенно не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
Полученная информация о порядке предоставления услуг	81	14	3	1	1
График работы МФЦ	70	21	5	3	1
Организация очереди в МФЦ	75	18	4	1	2
Время ожидания в очереди	63	11	23	2	1
Длительность обслуживания	78	16	4	0	2
Сроки предоставления государственной (муниципальной) услуги	74	19	5	0	2
Система электронной очереди МФЦ	83	14	2	0	1
Количество окон для получения услуг в МФЦ	61	21	14	2	2
Местоположение, территориальная доступность МФЦ	79	15	4	0	2
Размер, оснащенность, интерьер помещения МФЦ	83	15	0	0	2
Безопасность	85	9	1	1	4
Доброжелательность, вежливость работников МФЦ	87,1	9,7	0,3	0	2,9
Компетентность сотрудников МФЦ	86	11	1	1	1

Не претендуя на репрезентативность выборки, предлагаем воспринимать полученные данные как «информацию к размышлению» и материал для обсуждения действий по повышению эффективности взаимодействия органов власти и насе-

ления с учетом реализации принципов клиентоцентричности в сфере предоставления услуг. Также с экспертной точки зрения необходимо повысить уровень информационной открытости органов власти, так как результаты ряда социологических



опросов показывают, что респонденты считают его недостаточно высоким. Мы разделяем профессиональный взгляд на то, что уровень развития кадровой работы в органах власти находится в разной степени готовности к обеспечению трансформации работы с кадрами в соответствии с концепцией «Государство для людей» [19], и согласны с утверждением о необходимости внедрения процесса клиентоцентричности на государственной и муниципальной службе [20]. Здесь уместно заметить, что среди проблем сферы государственного и муниципального управления традиционно называется несовершенство правовой базы, регламентирующей различные жизненные и управленческие сферы. Вместе с тем в контексте эффективности кадровой работы приведем фразу Отто фон Бисмарка, что «с плохими законами и хорошими чиновниками вполне можно править страной. Но если чиновники плохи, не помогут и самые лучшие законы» [21], а также напомним взгляд В.Б. Зотова на то, что никакие суперсовременные информационные технологии не заменят организатора и управленца в системах территориального государственного управления и местного самоуправления [3, с. 71]. Рассматривая опыт ТОС, мы отмечали, что здесь, как и во всей муниципальной сфере, остро стоит проблема, особенно в подборе организаторов данного движения, с нужным опытом и коммуникативными навыками, а не только с ярко выраженными личными амбициями как у общественников, так и у чиновников местных администраций [22]. Решению кадровых проблем в эпоху глобальных перемен должно способствовать обучение молодежи дисциплинам, связанным с цифровизацией управленческих и социально-экономических процессов, предметно-ориентированных информационных систем, организация для студентов практик, позволяющих получить актуальные трендовые навыки. Значимую роль играют повышение квалификации и переподготовка действующих специалистов управленческой сферы. По мнению Губернатора Алтайского края В.П. Томенко, ключевыми факторами технологического прорыва региона и формирования его инновационной экономики являются такие как создание достойных условий для научной деятельности, поддержка молодых талантов, развитие у молодежи необходимых компетенций, лидерских качеств, инициативности и целеустремленности [23].

Стоит еще раз акцентировать внимание на том, что в свете принятых на федеральном уровне осно-

вополагающих документов, определяющих магистральные направления развития страны, на местах должны быть реализованы планы по решению вопросов актуализации региональных и муниципальных стратегий, проектов и программ. Тем более что можно уже привести конкретный пример: в феврале 2025 г. было объявлено о разработке Стратегии социально-экономического развития города Барнаула до 2036 года, так как в этом году заканчивается срок действия принятого более 10 лет назад главного стратегического социально ориентированного документа в краевой столице. В нем было отмечено, что миссия социально-экономического развития города заключается в обеспечении устойчивого повышения качества жизни населения на основе динамичного развития экономики, человеческого и инвестиционного потенциалов, создания благоприятных условий для комфортного проживания и повышения сопричастности каждого барнаульца к городскому сообществу. Важен и тезис о том, что сейчас все сильнее потребительские предпочтения жителей начинают формироваться поколением, воспитанным в компьютерную эру, популярнее становятся различные электронные сервисы и услуги<sup>7</sup>. Власти Барнаула заявили, что требуется обновить цели и задачи развития столицы Алтайского края с учетом национальных целей и задач социально-экономического развития России, а также изменить состав проектов и мероприятий с учетом пространственной организации<sup>8</sup>. Ресурс решения обозначенных проблем заложен и в действующих городских программах, включенных в Реестр, представленный в разделе «Развитие города» на официальном сайте г. Барнаула (по состоянию на 01.01.2025 их всего 24). В контексте нашей темы это, в первую очередь, муниципальные программы: «Совершенствование муниципального управления и реализация национальной политики в городе Барнауле» (постановление администрации г. Барнаула от 24.12.2019 № 2149 в ред. от 15.10.2024 № 1745) и «Цифровой муниципалитет» (постановление администрации г. Барнаула от 19.12.2023 № 2149 в ред. от 06.12.2024 № 2153).

Надеемся, что ряд приведенных выше экспертных мнений, обозначенных нами моментов и предложений станет определенным вкладом в привлечение внимания как активных, так и пассивных участников исследуемого процесса и поможет разобратся с некоторыми нюансами управленческой сферы в соответствии с ситуационными условиями. Полагаем, что предлагаемые меры будут способ-

<sup>7</sup> Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года: решение Барнаульской городской Думы от 19.12.2013 № 234 (ред. от 15.06.2020 № 522). URL: <http://barnaul.org/strategy/programme> (дата обращения: 10.02.2025).

<sup>8</sup> Барнаул ищет подрядчика для создания стратегии развития до 2036 года. URL: <https://altapress.ru/zhizn/story/barnaul-ishchet-podryadchika-dlya-sozdaniya-strategii-razvitiya-do-goda-359318> (дата обращения 13.02.2025).

ствовать повышению уровня клиентоцентричности в деятельности органов власти, вовлеченности гражданского общества в управление делами государства и совершенствованию данного процесса. Современные технологии продолжают развиваться независимо от нашего к ним отношения, поэтому все участники данного процесса должны быть к этому готовы, а внедрение новелл в любые жизненные сферы должно быть осознанным.

Подводя итог, еще раз подчеркнем, что эффективную систему государственного и муниципального управления в эпоху цифровизации невозможно представить без совершенствования процесса взаимодействия власти и местного сооб-

щества как в традиционных, успешно апробированных формах, предусматривающих в основном непосредственное общение, так и дистанционные коммуникации в новом электронном формате. А реализация заявленных целей и поставленных задач на различных уровнях власти не на словах и бумаге, а в реальных делах поможет укреплению доверия между всеми участниками процесса управления как малыми, так и большими территориями, тем самым способствуя повышению уровня социально-экономического развития и совершенствованию имиджа всей нашей страны и достойного восприятия России всем мировым сообществом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Говорёнок Т. М. Читаем Велихова вместе. М., 1999. С. 4.
2. Послание Президента Федеральному Собранию. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения 10.03.2024).
3. Зотов В. Б. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении (сборник научных статей). М., 2021. 308 с.
4. Территориальное общественное самоуправление: теория и практика формирования и функционирования: монография / В. В. Мищенко, В. Г. Лякишева, Л. А. Капустян, Я. Н. Мураева; под ред. В. В. Мищенко. Барнаул, 2016. 237 с.
5. Ломова Н. Г., Милоданова О. И. Диалог гражданского общества и власти: проблемы взаимодействия // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2021. № 19. С. 27–29.
6. Ломова Н. Г., Пашкова Е. Ю., Леонтьева Д. С. Организация территориального общественного самоуправления в Алтайском крае // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации. Местное самоуправление как ресурс комплексного развития территорий. М., 2023. С. 54–68.
7. Лякишева В. Г., Шлегель С. В., Сивцова А. И. «Октябрьские заметки» о важности самоуправленческих начал в государственном и муниципальном управлении и их продвижении через развитие ТОС // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Вып. 2 (25). Барнаул, 2024. С. 16–22.
8. Лякишева В. Г., Мищенко В. В., Кириллов А. А., Чухно А. В. Совершенствование процесса инициативного бюджетирования как реального инструмента регионального социально-экономического развития // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 3. С. 55–63. <https://doi.org/10.14258/erb202438>.
9. Боев Н. В., Троцкий А. Я. Вовлечение населения в решение вопросов местного значения: историография и опыт Алтайского края // Экономика Профессия Бизнес. 2020. № 1. С. 28–33. <https://doi.org/10.14258/erb201954>.
10. Королева Е. Н., Мищенко Вал. В. Некоторые подходы к расчету индекса качества городской среды // Экономика Профессия Бизнес. 2020. № 4. С. 61–66. <https://doi.org/10.14258/erb2019101>.
11. Сорокина А. А. Цифровизация экономики и ее влияние на экономическое развитие // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Вып. 2 (25). Барнаул, 2024. С. 57–60.
12. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения 10.02.2025).
13. Мальцев А. Н. Клиентоориентированный подход в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении // Власть. 2011. № 10. С. 24–29.
14. Кузминых Ю. В. Клиентоориентированность государственных структур // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. № 23 (3). С. 90–97.
15. Капустян Л. А., Лякишева В. Г., Польшалова К. Б. Об опыте оказания государственных и муниципальных услуг населению (на примере МФЦ Алтайского края) // Экономическое развитие региона: управ-

ление, инновации, подготовка кадров: материалы IX Международного экономического форума. Барнаул, 2022. С. 72–78.

16. Полыгалова К. Б., Лякишева В. Г., Капустян Л. А. О деятельности органов власти и местного сообщества по оказанию государственных и муниципальных услуг населению в электронном формате в условиях санкционных ограничений // Актуальные вопросы функционирования экономики Алтайского края. Вып. 15. Барнаул, 2023. С. 110–119.

17. Мищенко И. К., Мищенко Вал. В. Социальные аспекты современной региональной политики // Вестник алтайской науки. 2013. № 3. С. 133–135.

18. Дневник Алтайской школы политических исследований № 40. Роль историко-культурного наследия в формировании имиджей регионов: коллективная монография / под ред. Ю. Г. Чернышова. Барнаул, 2024. 500 с.

19. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1397–1418.

20. Капустян Л. А., Сабына Е. Н., Стрижкина И. В. Кадровая политика в условиях реализации клиентоцентричного подхода на государственной службе // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 4. С. 66–76. <https://doi.org/10.14258/epb202458>.

21. Цитаты известных личностей. URL: <https://ru.citaty.net/avtory/otto-fon-bismark/tsitaty-o-zakone/> (дата обращения: 10.02.2025).

22. Краснов С. В., Капустян Л. А., Лякишева В. Г. Об опыте реализации гражданских инициатив: история и современность, проблемы и перспективы (на материалах г. Барнаула) // Алтайский Вестник государственной и муниципальной службы. 2023. № 21. С. 9–15.

23. Томенко В. П. Алтайский край по праву можно назвать настоящей кузницей талантов в любых сферах // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2019. № 17. С. 2–4.

## REFERENCES

1. Govorenkova T. M. Reading Velikhov Together. Moscow, 1999. P. 4.
2. Message from the President to the Federal Assembly. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (date of access: 10.03.2024).
3. Zotov V. B. Information technologies in state and municipal administration (collection of scientific articles). Moscow, 2021. 308 p.
4. Territorial public self-government: theory and practice of formation and functioning: monograph / V. V. Mishchenko, V. G. Lyakisheva, L. A. Kapustyan, Ya. N. Muraeva; ed. V. V. Mishchenko. Barnaul, 2016. 237 p.
5. Lomova N. G., Milodanova O. I. Dialogue between civil society and government: problems of interaction. Altai Bulletin of State and Municipal Service. 2021. No. 19. Pp. 27–29.
6. Lomova N. G., Pashkova E. Yu., Leontyeva D. S. Organization of territorial public self-government in the Altai Territory. Report on the state of local self-government in the Russian Federation. Local self-government as a resource for the integrated development of territories. Moscow, 2023. Pp. 54–68.
7. Lyakisheva V. G., Schlegel S. V., Sivtsova A. I. «October Notes» on the importance of self-government principles in state and municipal administration and their promotion through the development of TOS. Scientific notes of the Altai branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Issue 2 (25). Barnaul, 2024. Pp. 16–22.
8. Lyakisheva V. G., Mishchenko V. V., Kirillov A. A., Chukhno A. V. Improving the process of participatory budgeting as a real instrument of regional socio-economic development. Economics Profession Business. 2024. No. 3. Pp. 55–63. <https://doi.org/10.14258/epb202438>.
9. Boev N. V., Trotskovsky A. Ya. Involving the population in resolving issues of local importance: historiography and experience of the Altai Territory. Economics Profession Business. 2020. No. 1. Pp. 28–33. <https://doi.org/10.14258/epb201954>.
10. Koroleva E. N., Mishchenko Val. V. Some approaches to calculating the quality index of the urban environment. Economics Profession Business. 2020. No. 4. Pp. 61–66. <https://doi.org/10.14258/epb2019101>.
11. Sorokina A. A. Digitalization of the economy and its impact on economic development. Scientific notes of the Altai branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Issue 2 (25). Barnaul, 2024. Pp. 57–60.



12. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (date of access 10.02.2025).
13. Maltsev A. N. Client-oriented approach in business and public (municipal) management. Power. 2011. No. 10. Pp. 24–29.
14. Kuzminykh Yu. V. Customer focus of government agencies. Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. No. 23 (3). Pp. 90–97.
15. Kapustyan L. A., Lyakisheva V. G., Polygalova K. B. On the experience of providing state and municipal services to the population (on the example of the MFC of the Altai Territory). Economic development of the region: management, innovation, personnel training: materials of the IX International Economic Forum. Barnaul, 2022. Pp. 72–78.
16. Polygalova K. B., Lyakisheva V. G., Kapustyan L. A. On the activities of government bodies and the local community in providing state and municipal services to the population in electronic format under sanctions restrictions. Current issues of functioning of the economy of the Altai Territory. Issue 15. Barnaul, 2023. Pp. 110–119.
17. Mishchenko I. K., Mishchenko Val. V. Social aspects of modern regional policy. Bulletin of Altai science. 2013. No. 3. Pp. 133–135.
18. Diary of the Altai School of Political Studies No. 40. The role of historical and cultural heritage in shaping the images of regions: collective monograph / edited by Yu. G. Chernyshov. Barnaul, 2024. 500 p.
19. Sladkova N. M., Voskresenskaya O. A. Monitoring and evaluating the effectiveness of personnel processes of government agencies in the context of the implementation of customer-centric standards. Leadership and Management. 2023. Vol. 10. No. 4. Pp. 1397–1418.
20. Kapustyan L. A., Sabina E. N., Strizhkina I. V. Personnel policy in the context of the implementation of a client-centric approach in the civil service. Economy Profession Business. 2024. No. 4. Pp. 66–76. <https://doi.org/10.14258/epb202458>.
21. Quotes from famous personalities. URL: <https://ru.citaty.net/avtory/otto-fon-bismark/tsitaty-o-zakone/> (date of access 10.02.2025).
22. Krasnov S. V., Kapustyan L. A., Lyakisheva V. G. On the experience of implementing civil initiatives: history and modernity, problems and prospects (based on materials from the city of Barnaul). Altai Bulletin of State and Municipal Service. 2023. No. 21. Pp. 9–15.
23. Tomenko V. P. The Altai Territory can rightfully be called a real forge of talents in any field can rightfully be called a real forge of talents in any sphere. Altai Bulletin of the State and Municipal Service. 2019. No. 17. Pp. 2–4.

Поступила в редакцию: 06.03.2025.

Принята к печати: 17.04.2025.