ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Трансформация HR-сферы публичной власти на основе стандарта клиентоцентричности: аспект организационной культуры

Вадим Владимирович Комаров[a]

EDN: GZVHRT

[a] **Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

Аннотация: В статье анализируется процесс трансформации HR-сферы органов публичной власти в контексте перехода к клиентоцентричной модели организационной культуры. Современное государственное управление сталкивается с барьерами трансформации – традиционной бюрократической культурой (нормоцентричностью) и жесткой регламентацией, что снижает удовлетворенность граждан и доверие к власти. Работа нацелена на определение ключевых элементов трансформации HR-сферы, выработку принципиальных подходов к внедрению клиентоцентричности в кадровые процессы, изучение механизмов влияния культуры на развитие персонала и разработку модели трансформации HR-сферы. Исследование показало, что организационная культура является ключевым драйвером изменений. Предложена трехуровневая модель трансформации, включающая этапы реинжиниринга HR-процессов и роли участников. Доказано, что переход от культуры нормоцентричности к клиентоцентричности возможен только при смене роли HR-служб с административной на стратегическую. Подтверждены гипотезы о том, что системное управление развитием культуры снижает сопротивление персонала и обеспечивает устойчивость инноваций в сфере публичной власти.

Ключевые слова: публичная власть, государственное управление, организационная культура, нормоцентричность, клиентоцентричность, человекоцентричность, HR-трансформация, управление персоналом

Благодарность: Исследование выполнено в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2026 год.

Дата поступления статьи в редакции: 1 апреля 2026 года.

The transformation of the HR function in public authorities based on the client-centricity standard: the organizational culture aspect

Vadim V. Komarov[a]

RESEARCH ARTICLE

[a] **Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

Abstract: The article analyzes the transformation of the HR function within public authorities on their shift towards a client-centric organizational culture. Modern public administration faces many obstacles to transformation, namely a conventional bureaucratic culture (an emphasis on regulations) and inflexible legislation, which diminish citizen satisfaction and erode confidence in the government. This study aims to identify the key elements of HR transformation and develop fundamental approaches to integrating a customer-centric perspective into HR processes. The article will also examine how culture influences employee development and create a model for HR transformation. The study revealed that organizational culture is a key driver of change. The author proposes a three-level transformation model incorporating stages of HR process reengineering and participant roles. The study shows that transitioning from a norm-centric culture to a client-centric culture is only possible if HR departments shift from an administrative to a strategic role. The findings confirm the hypothesis that taking a systematic approach to cultural development reduces staff resistance and helps to ensure the long-term success of innovations in the public sector.

Keywords: public authority, public administration, organizational culture, norm-centricity, client-centricity, human-centricity, HR transformation, personnel management

Acknowledgement: The study was conducted as part of the RANEPA's 2026 research project.

Received: April 1, 2026.

Введение

Клиентоцентричный подход, изначально апробированный в бизнес-среде, сегодня активно используется в государственном управлении. В госсекторе он направлен на создание надежных каналов взаимодействия с населением и адаптацию государственных услуг под индивидуальные нужды граждан [Смирнова, Токарева, Александров и др., 2024. С. 634]. Однако руководители органов власти зачастую игнорируют то, что для изменения отношения служащих к потребностям клиентов необходима глубокая перестройка организационной культуры.

На основе репрезентативных социологических опросов 2018–2022 годов выявлено, что обоснованность и результативность государственного контроля заметно улучшились, но эффективность государства в восприятии граждан почти не изменилась; граждане отмечают сложности с доступностью и понятностью процедур обращений, а также с дистанционным взаимодействием с контролирующими органами [Южаков, Добролюбова, Покида, Зыбуновская, 2022. С. 55–56].

В литературе [Богатырева, Мартынова, 2022; Вальдман, Горбовский, Паратунов, Путинцева, 2024; Калинин, 2023; Клиентоцентричный подход в государственном управлении, 2020; Куликов, 2024; Леонтьева, Смирнова, 2022] выделяется ряд барьеров, сдерживающих клиентоцентричную трансформацию, среди которых:

- жесткие нормативные ограничения;
- сложность измерения социального эффекта;
- дефицит у госслужащих профильных компетенций (эмпатии, дизайн-мышления) и страх утраты привычных ролей;
- несогласованность инициатив;
- слабая обратная связь с гражданами.

Очевидно, что без трансформации организационной культуры практика государственного управления не изменится. Это неизбежно приведет к снижению общественного доверия, ресурсным потерям из-за определенных институциональных барьеров (см., например, [Куликов, 2024]), оттоку талантливых кадров и стратегическому отставанию от глобальных стандартов публичного управления [Юденко, Невмержицкая, Глубокова, 2024]. В условиях цифровизации в настоящее время именно организационная культура выступает ключевым инструментом повышения эффективности госаппарата и качества госуслуг ([Лаврентьева, Руденко, 2019. С. 134]; см. также [Устичева, 2015]).

В новой парадигме кардинально меняется роль кадровых подразделений. HR-служба должна стать стратегическим партнером руководства, формирующим культуру клиентоцентричности. Однако успешная реализация современных концепций менеджмента требует наполнения организационной культуры конкретным содержанием и ясными ценностными ориентирами [Туровский, 2019. С. 77].

Научная новизна данного исследования заключаются в следующем:

Предложена координатная сетка и типология организационных культур органов власти. Обосновывается предположение, что переход российской публичной службы от бюрократической нормоцентричности к клиентоцентричности невозможно осуществить одномоментно – он неизбежно пролегает через формирование гибридного типа культуры.

Классические теоретические концепции культурной трансформации (в частности, многоуровневая модель Э. Шейна и подход процессного реинжиниринга М. Хаммера и Дж. Чемпи) впервые системно адаптированы к специфике и жестким нормативно-правовым рамкам отечественного госсектора.

Разработана и обоснована комплексная трехуровневая модель трансформации HR-сферы публичной власти, определяющая этапы реинжиниринга процессов, уточнены функциональные роли участников и даны рекомендации по ее внедрению.

Целью исследования является определение ключевых элементов трансформация HR-сферы публичной власти в контексте формирования культуры клиентоцентричности – определение модели трансформации и выработка подходов к внедрению принципов клиентоцентричности в HR-процессы.

Гипотезы исследования: (гипотеза 1) реализация принципов клиентоцентричности в HR-сфере приводит к устойчивой трансформации организационной культуры органов публичной власти; (гипотеза 2) изменения в HR-процессах органов власти являются драйверами культурного сдвига от нормоцентричности к клиентоцентричности (человекоцентричности); (гипотеза 3) наличие четко выстроенной системы управления развитием организационной культуры снижает сопротивление и ускоряет трансформацию перехода к культуре клиентоцентричности органов власти.

Понятия клиентоцентричности и организационной культуры органов публичной власти

Клиентоцентричность в государственном управлении – это подход, при котором гражданин выступает главным клиентом. Государственные функции и услуги организуются так, чтобы максимально эффективно удовлетворять его потребности с учетом конкретных жизненных ситуаций. Этот стандарт требует перехода от формального исполнения процедур к проактивному и эмпатичному сервису, опирающемуся на анализ клиентского опыта. Данный подход закреплен в российских стандартах, например, в проекте «Государство для людей» [Смирнова, Токарева, Александров и

др., 2024]. Кроме того, он служит важным инструментом приумножения нематериальных (прежде всего репутационных) ресурсов публичной власти [Леонтьева, Смирнова, 2022].

Стандарты сервисов клиентоцентричности включают требования к процессам и взаимодействию с клиентами: организация услуг в соответствии с конкретной жизненной ситуацией; соглашения об уровне сервиса; внутренний стандарт для служащих, устанавливающий требования к условиям труда, правилам, показателям эффективности с приоритетом удовлетворенности клиента; реинжиниринг процессов.

Культура клиентоцентричности – это организационная культура, способствующая изменениям организации на благо клиента [Клиентоцентричный подход в государственном управлении, 2020. С. 39]. Это системная установка, где потребности клиента становятся главным ориентиром для всех принимаемых решений. Ценность клиента напрямую определяет поведение сотрудников, а качество его взаимодействия с органом власти служит мерилом эффективности.

Организационная культура – это совокупность базовых ценностей, норм и привычек, определяющих поведение сотрудников и способы принятия решений. Она включает как строгие регламенты, так и неформальные ожидания. Сущностно организационная культура – это дух организации, отражающий общие ценности и нормы, а также способ, которым достигается согласие и сплоченность коллектива [Комаров, 2022. С. 98–99].

Ключевые функции организационной культуры: интеграция, адаптация, достижение целей, легитимация управления и создание нематериальных активов [Парсонс, 1998. С. 229]. Реализация названных функций порождает социокультурные и психологические сдвиги, направленные в первую очередь на создание определенных представлений сотрудников о целях и принципах организации работы. Помимо ценностей, важнейшую роль играют символы, истории о героях и корпоративные ритуалы (см., например, [Deal, Kennedy, 2000]). Видимые элементы корпоративной культуры находят свое выражение в организационном поведении, применяемых стилях руководства, устоявшихся традициях, ритуалах и форматах взаимодействия.

Направленность культуры определяется двумя главными векторами: ориентацией на результат (с акцентом на процесс или эффективность) и ориентацией на человеческий капитал (с акцентом на контроль или доверие). На основе этой координатной сетки мы выделяем шесть типов организационной культуры: человекоцентричный, клиентоцентричный, продуктоцентричный, социоцентричный, нормоцентричный и гибридный (**рисунок 1**). Каждый из представленных типов концентрируется на специфической грани функционирования организации, напрямую определяя ее ценностный базис, внутренние процессы и стратегическое видение.

Главным стратегическим ориентиром в эволюции организационной культуры выступает *человекоцентричность* – парадигма, при которой ключевым ориентиром организации становятся личность, ее базовые потребности, ценностные установки и структура мотивации. На практике реализация этого подхода требует развитой эмпатии, глубокого уважения и обязательного учета индивидуальных черт сотрудников (см., например, [Штроо, 2016]). Реализация принципов человекоцентричной культуры формирует высокоэффективную, стабильную и восприимчивую к инновациям рабочую экосистему, в которой каждому участнику команды обеспечиваются условия для максимального раскрытия собственного профессионального потенциала и внесения значимого вклада в глобальный успех организации [Комаров, 2025. С. 111–112].

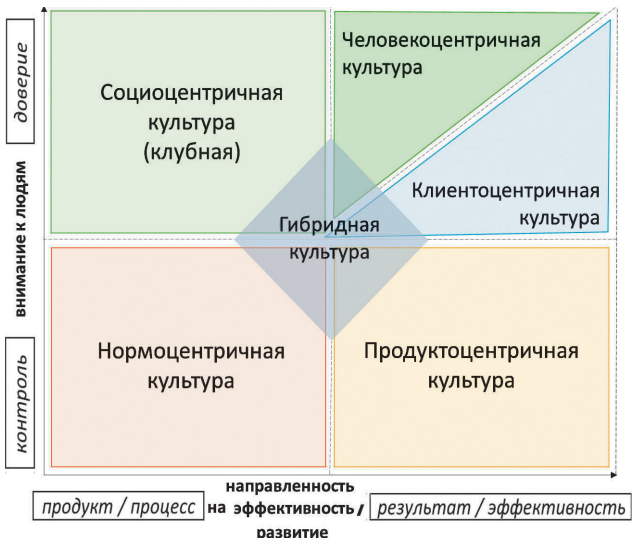
Человекоцентричную организационную культуру целесообразно трактовать как следующую эволюционную ступень клиентоцентричной модели. В рамках данного перехода фокус управленческого внимания смещается с «клиента» (как внутреннего, так и внешнего, с его узкоспециализированными запросами) на «личность» каждого участника процессов во всей полноте ее характеристик – включая ценностные установки, мотивы, глубинные потребности и жизненные цели. Следовательно, несмотря на концептуальное сходство, заключающееся в приоритизации человеческого фактора при выработке управленческих решений, данные подходы базируются на разных целевых установках.

В контексте государственного управления клиентоцентричность целесообразно рассматривать сквозь призму дуальной модели, разделяющей внешних (граждане как потребители услуг) и внутренних (сотрудники ведомств) клиентов. При достижении стратегического паритета – равноценном фокусе на обеих группах – вектор организационной культуры размещается на границе между клиентоцентричной и человекоцентричной парадигмами (см. **рисунок 1**).

Однако эмпирический опыт показывает, что значительная часть госструктур по-прежнему сохраняет бюрократический паттерн – *нормоцентричность*. Это продиктовано как административными традициями, так и жесткими нормативно-правовыми рамками. Исследования подтверждают, что госслужба часто ассоциируется у работников с глубокой рутиной, что со временем снижает их профессиональный интерес [Фролова, Рябова, 2018. С. 198]. Культура органов власти также формируется под давлением высоких стандартов подотчетности, политического контекста и жестких этических императивов. Подобная среда

Рисунок 1. Схема категорий направленности организационной культуры

Figure 1. Classification Scheme of Organizational Culture Orientations



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

ограничивает адаптивность и цементирует иерархичность, однако именно она служит фундаментом для общественного доверия.

В итоге трансформация культуры в госсекторе требует сложного баланса между строгим следованием регламентам и интеграцией клиентоцентричных сервисов. Переход от нормоцентричности к клиентоцентричности невозможно осуществить одномоментно – он неизбежно пролегает через формирование гибридного типа культуры, синтезирующего элементы обеих парадигм. По нашему мнению, именно в этой транзитной зоне сегодня находится подавляющее большинство структур публичной власти. Россия проводит целенаправленную политику внедрения клиентоцентричности, послужившую мощным катализатором изменений на всех уровнях власти. Подобный вектор развития наблюдается и в других странах постсоветского пространства. Например, текущая трансформация органов власти Казахстана направлена на переход от традиционной иерархии к современной оргкультуре, ориентированной на удовлетворение потребностей граждан [Карсембаева, Джунусбекова, 2024].

Теоретические модели влияния организационной культуры на развитие госслужащих

Основными моделями влияния организационной культуры на развитие персонала, согласно Л.Ю. Шураевой, являются:

Модель норм и ценностей (общие ценности, принятые нормы поведения, их согласование с целями развития сотрудников). Культура задает ориентиры поведения и ожидания относительно перспектив обучения и карьерного роста, что влияет на мотивацию служащего.

Модель функций организационной культуры (адаптация, синергетика, мотивация, инновации). Влияние на развитие персонала возможно через создание условий для социализации, поддержку изменений и поощрение инновационных подходов к обучению.

Инновационная культура как детерминанта развития организации. Акцент в данном случае сделан на создании условий для экспериментов, непрерывного обучения и внедрения новых практик, что стимулирует развитие компетенций и гибкость сотрудников.

Модель социальной технологии управления (организационная культура как система социализации и развития). Оргкультура рассматривается как технология формирования поведения, навыков и профессионального роста через социализацию, наставничество, обратную связь и материальные/социальные стимулы [Шураева, 2004].

В основе названных моделей лежат концепции *культурной трансформации*, подчеркивающие многоуровневую природу культуры и необходимость системного подхода к ее изменению. Автором одной из таких концепций был Э. Шейн [Шейн, 2002]. Он выделял три уровня организационной культуры: артефакты (видимые элементы), провозглашаемые ценности и базовые предположения. Переход органов публичной власти от иерархичности к клиентоцентричному сервису в этой модели, как мы предполагаем, должен включать следующие этапы:

- *уровень артефактов* трансформируется через внешний редизайн процессов (например, создание комфортных зон приема граждан, запуск удобных цифровых порталов госуслуг);
- *уровень ценностей* корректируется через внедрение новых программных документов и клиентоцентричных регламентов;
- *уровень базовых предположений* меняется через долгосрочные программы обучения, закрепляющие неосознаваемую установку «гражданин в центре».

Другую концепцию, в основе которой лежит реинжиниринг процессов, предложили М. Хаммер и Дж. Чемпи [Hammer, Champy, 1993]. Реинжиниринг предполагает радикальные изменения культуры через перестройку процессов, устраняя бюрократию и фокусируясь на клиенте. Культурный сдвиг достигается за счет эффекта «чистого листа»: игнорирование старых норм, вовлечение сотрудников в кросс-функциональные команды, использование метрик удовлетворенности. Это предполагает ломку сопротив-

ления через коммуникацию и быстрые победы. Для госсектора данная модель применима через реинжиниринг HR-процессов под требования клиентоцентричности, но с учетом нормативных барьеров, что реализуемо на основе пилотных проектов и федерального мандата для масштабирования.

Согласно модели социализации и символизма Дж. ван Маанена, культура организации во многом основывается на системе символов, мифов и ритуалах социализации (см., например, [Van Maanen, 1975; Van Maanen, 2015][1]). Ритуалы позволяют коллективу находить компромисс между стабильностью и изменениями (см, например, [Turner, 1969; Vaught, Smith, 1980; Biggart, 1977; Gephart, 1978]). Для преодоления консервативной «культуры канцелярии» руководители органов власти должны целенаправленно управлять символикой. Адаптация подразумевает замену формальных церемоний на проклиентские: трансляцию историй успеха сотрудников, проявивших эмпатию к гражданам, и внедрение новых ритуалов поощрения клиентоцентричного поведения.

Значимость адаптированных нами моделей заключается в возможности разрешить фундаментальный конфликт госслужбы – противоречие между требованиями жесткой стабильности и необходимостью улучшать сервис. Трансформация начинается с изменения смыслов и преодоления устаревших ментальных барьеров (см., например, [Islam, Zyphur, 2009; Pratt, 2000]).

Успешность внедрения моделей напрямую зависит от контекста. Исследования показывают, что служащие воспринимают инновации по-разному в зависимости от стажа и должностного статуса [Moussa, Newnham, Mcmurray, Muenjohn, 2022. P. 134–147]. В российских реалиях специфика среды (строгая иерархия, авторитарное руководство, культ делопроизводства) неизбежно погружает чиновника в рутину и деформирует его мотивацию [Фролова, Рябова, 2018. С. 195].

Таким образом, предложенная нами адаптация классических концепций (Шейна, Хаммера и Чемпи, ван Маанена) предоставляет органам публичной власти практический инструментарий для диагностики уровня культуры, реинжиниринга услуг и изменения системы внутренних ритуалов. Это позволит прочно закрепить принципы клиентоцентричности в сознании исполнителей, обеспечив устойчивость качественных изменений при сохранении организационной стабильности государственного аппарата.

1 См. также его статью в «Энциклопедии менеджмента» издательства «Wiley» (Symbolism. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom110268), а также публикацию Р.М. Харлоу в «Международной энциклопедии стратегической коммуникации» (Symbolic view of organization. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0189).

Аспекты трансформации HR-сферы на пути перехода к клиентоцентричной культуре

Современные исследования подтверждают устойчивую связь между ценностями организации, мотивацией и трудовым поведением сотрудников (см, например, [Балашова, Пилипейко, 2023]). Если органы власти не управляют культурой, персонал самостоятельно вырабатывает нормы взаимодействия, которые могут не совпадать с официальной миссией [Капустян, Сабына, Стрижкина, 2024. С. 68]. Чтобы избежать этого, HR-службы должны стать *архитекторами культуры*, интегрируя клиентоцентричность в подбор, обучение и оценку персонала.

Однако HR-подразделения в госсекторе работают в специфических условиях. Высокие требования к прозрачности и подотчетности смещают фокус управления с клиентского опыта на строгий комплаенс (соответствие правилам). Политический контекст и жесткие этические нормы (беспристрастность, антикоррупционность) формируют консервативную *культуру стабильности и контроля*. В такой иерархичной среде инициатива часто наказуема: служащий рискует подвергнуться санкциям при малейшем отклонении от регламента ради помощи гражданину.

Успешное внедрение клиентоцентричности требует от служащих выхода за рамки формальных инструкций. Ключевыми навыками становятся эмпатия, коммуникация с заявителем и готовность принимать решения в его пользу. Эти задачи выводят на первый план систему обучения и развития. Взаимосвязь уровня квалификации персонала и клиентоцентричности прямо определяет качество услуг в глазах потребителей (например, пациентов) [Шерешева, Костанян, 2015. С. 91–92]. Опрос госслужащих Краснодарского края подтверждает: готовность к новому формату работы повышается благодаря поддержке руководства, понятным стандартам и регулярной обратной связи [Баранов, Котлярова, Тагаев, 2023. С. 13].

Воздействие культуры организации на трудовую продуктивность сотрудников базируется прежде всего на системе общих ценностей и ключевых принципов организации работы, а также создании благоприятного социально-психологического климата и эффективной внутренней коммуникации. Это формирует отношение работника к выполняемым функциям, к коллегам, организации в целом и к принятым культурным нормам в конкретной трудовой среде [Мубаракшина, Марченко, 2017. С. 115–116].

Высокий уровень качества HR-процессов обеспечивает успешную трансформацию в сторону клиентоцентричности, включая соответствие ролей сотрудников кадровых служб этапам жизненного цикла персонала (формирование, развитие, совершенствование, эффективность). Исследование 2023 года показало положительные предпосылки для этих изменений,

несмотря на различия в уровнях зрелости исполнителей: примерно 50 % его участников продемонстрировали средний уровень зрелости, отметив такие барьеры, как недостаток IT-ресурсов, низкие компетенции в технологиях управления персоналом, частые образовательные мероприятия без необходимого обоснования [Сладкова, Воскресенская, Петрова, 2023. С. 148–149]. Преодоление этих барьеров возможно через внедрение стандартов клиентоцентричности в деятельность самих HR-служб.

На основании проведенного анализа мы заключаем, что организационная культура задает рамки допустимого поведения сотрудников, определяет выбор методов мотивации, инструментов оценки и развития сотрудников, т.е. существенно влияет на эффективность HR-систем. Культура организации является значимым фактором адаптации сотрудников к изменениям и интеграции групп делового взаимодействия – через общие ценности и нормы формируется единая команда, снижается конфликтность и ускоряется внедрение изменений [Черепанов, 2019. С. 60]. Рамки организационной культуры определяют применимость тех или иных HR-практик, которые, в свою очередь, закрепляют культурные ценности в повседневной деятельности.

Эффективность кадровых процессов во многом определяется *зрелостью* HR-служб и общим уровнем развития работы с персоналом в государственных структурах (см., например, [Сладкова, Воскресенская, 2023]). На данный момент результативность этих процессов в госорганах варьируется, что отражает разную степень готовности к трансформации. Определив основные взаимосвязи системы управления персоналом органов публичной власти с элементами организационной культуры, мы констатируем, что *трансформация HR-сферы публичной власти является обязательным условием при переходе на стандарты клиентоцентричности.* Эту трансформацию возможно осуществить только на основе *существенных изменений организационной культуры.*

Основными элементами клиентоцентричного подхода в управлении персоналом являются компетенции сотрудников, развитие и внедрение которых поможет лучшему пониманию «внутреннего клиента» и построению соответствующих взаимоотношений, а также постоянному совершенствованию и росту проактивности [Мартынова, 2025. С. 14–16]. Содержание трансформации HR-сферы связано с *изменением культурных драйверов*, среди которых: ясные ценности и принципы (прозрачность, ответственность, доступность, уважение к гражданам); лидерство и пример сверху (руководители сами должны демонстрировать клиентоцентричное поведение); обратная связь и доверие (создание каналов для конструктивной критики и регулярной обратной связи от граждан и сотрудников); психологическая безопасность (сотрудники должны без опаски предлагать идеи и спокойно признавать ошибки, не боязнь строгих санкций).

Система повышения квалификации должна быть в большей степени ориентирована не на теорию, а на практику: разбор кейсов, симуляцию общения, ролевые игры. Параллельно необходимо создавать инфраструктуру поддержки (базы знаний, институты наставничества, программы мотивации).

Важно учесть, что трансформация сопряжена с рисками. Сопротивление изменениям снижается через вовлечение сотрудников на ранних этапах. Перегрузка персонала устраняется автоматизацией рутины. Разрыв между декларациями и делами минимизируется за счет оценки клиентского опыта. Мощным драйвером развития системы управления качеством в социальной сфере также признается независимая оценка услуг (см., например, [Петрова, Алексенцева, 2024]).

Переход к клиентоцентричности должен быть *системным*, обеспечивая синергию стратегии, процессов и человеческого капитала. К числу ключевых инструментов трансформации исследователи относят обучение компетенциям, цифровые сервисы, проектное управление и обратную связь [Богатырева, Мартынова, 2022. С. 58–59], а также включение клиентоцентричных навыков в аттестацию, наставничество и внутренние коммуникации [Баранов, Котлярова, Тагаев, 2023. С. 14].

Для закрепления ценности клиентоцентричности в культуре органов публичной власти наиболее эффективны подходы и инструменты, которые системно выравнивают процессы, повседневные решения и поведение сотрудников под потребителя (гражданина). Ниже приведена консолидированная карта мер для перехода к клиентоцентричной культуре на основе российского и зарубежного опыта (**таблица 1**).

Эффективным методом трансформации HR-сферы стало внедрение в российских регионах института HR-атташе, что способствовало преодолению географических различий в восприятии ценностей и практик, обеспечивая консистентность трансформации культурных норм в рамках всей системы госслужбы. Задача HR-атташе – стать проводником изменений в территориальных подразделениях ведомств. Например, в ФНС России, которая имеет широкую сеть территориальных подразделений, создана позиция HR-атташе, чтобы запустить трансформацию организационной культуры на местах.

Для ускорения изменений необходима *стандартизация и цифровизация* HR-функций с акцентом на клиентоцентричность. Это повышает результативность за счет зрелости служб, снижает текучесть кадров и связывает кадровую работу с глобальными целями госуправления (см., например, [Сладкова, Ясинская, 2025]).

Таблица 1. Карта мер перехода органов публичной власти к клиентоцентричности
Table 1. Roadmap for the transition of public authorities to client-centricity

Направление трансформации	Содержание и примеры практик
Декларации и стандарты клиентоцентричности	В России существуют программные документы, декларирующие ценности клиентоцентричности, а также связанные со стандартами требования к взаимодействию граждан с государством, включая ориентацию на анализ клиентского опыта и удобство сервисов. Зарубежный аналог – принципы клиентоцентричных государственных услуг и соответствующие руководящие документы, описывающие создание удобных цифровых и офлайн-сервисов на основе опыта граждан. В ряде стран эти принципы закрепляются в официальных концепциях и руководствах для госсектора
Управление опытом клиента и обратной связью	В российских проектах: сбор обратной связи граждан, мониторинг клиентского опыта и формирование реестра жизненных ситуаций, чтобы предлагать услуги проактивно и в нужный момент. Зарубежный опыт: механизмы лабораторий пользовательского тестирования и профили клиентов, которые помогают адаптировать услуги под реальные сценарии граждан и улучшать процессы на основе данных; внедрение дизайн-мышления и обучение сотрудников: центры дизайн-мышления и обучающие программы для госслужащих активно применяют методы разработки услуг «с нуля» с учетом нужд граждан и бизнес-сообщества
Инструменты корпоративной культуры и организационной трансформации	В госорганизациях формируются политики, регламенты и стандарты взаимодействия с клиентами как внутри ведомств, так и во взаимодействии с внешними пользователями услуг, стандарты «Государство для людей» и подобные инициативы, которые формируют общие ожидания к качеству услуг и поведению сотрудников. Управление жизненными ситуациями и реестр услуг: реестр жизненных ситуаций позволяет предугадывать потребности граждан и предлагать набор услуг «в контексте» конкретной жизненной ситуации, что повышает их доступность и удовлетворенность граждан; профили клиентов и мониторинг сервисов создают основу для персонализации и приоритизации изменений в сервисах

Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

В итоге трансформация кадровой службы превращает HR-специалистов из администраторов в *полноправных партнеров по созданию «государства для людей»*. Эти изменения носят кардинальный характер, так как затрагивают глубинный культурный пласт – ценности и мышление госслужащих. Именно поэтому для описания данного процесса мы используем понятие «трансформация», акцентирующее качественный и необратимый переход системы из одного состояния в другое.

Модель трансформации HR-сферы органов власти

Направления трансформации в заданном контексте включают три взаимосвязанных уровня изменений: стратегический, культурный и организационный.

На *стратегическом* уровне обеспечиваются качественные изменения базовых (основополагающих) установок о цели организации и смысле ее существования – миссии. Миссия органа публичной власти обозначает вектор развития общества (национальная установка) и конкретного органа власти (региональная/муниципальная установка) [Лаврентьева, 2025. С. 77]. Условная миссия органа публичной власти на основе клиентоцентричности может быть такой:

Мы ставим гражданина в центр всей нашей деятельности, предоставляя удобные, прозрачные и эффективные государственные (муниципальные) услуги, ориентированные на реальные потребности людей. Наша цель – гарантировать удовлетворенность каждого гражданина через постоянное улучшение процессов, эмпатию и командную работу, повышая качество жизни людей.

Эта миссия отражает ключевые принципы клиентоцентричности в госуправлении: фокус на потребностях граждан, удобство услуг, прозрачность и измерение удовлетворенности. Традиционно миссия органа публичной власти формулируется в официально-деловом, нормоцентричном стиле, акцентируя соблюдение процедур, контроль и исполнение нормативов, а не конечный результат для граждан.

Примером трансформации миссии органа публичной власти могут служить формулировки миссии разных лет Федеральной налоговой службы, приведенные в **таблице 2**.

На этом примере отчетливо видно смещение в последние годы акцента в сторону значимости потребностей клиентов (успех налогоплательщика), развития общества, процветания страны. Справедливости ради следует отметить, что миссия ФНС 2014 года уже была в определенной степени клиентоцентричной («высокое качество предоставляемых услуг»), но в 2019 году появилась более клиентоцентричная формулировка, дополняющая требование «высокого качества услуг» характеристиками: «комфортность для налогоплательщика», «справедливость». Добавление фразы «общественное значение» в формулировку 2023 года может означать усиление не только тенденций клиентоцентричности, но и человекоцентричности.

На *культурном* уровне изменения организационной культуры органов публичной власти обеспечиваются социально-психологическими трансфор-

Таблица 2. Миссии Федеральной налоговой службы России разных лет
Table 2. Missions of the Federal Tax Service of Russia in different years

Год	Формулировка миссии	Основание
2014	Эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства	Приказ ФНС России от 28 ноября 2014 года № ММВ-7-12/607@ «Об утверждении миссии и основных направлений деятельности Федеральной налоговой службы»
2019	Высокое качество услуг и комфортные условия для уплаты налогов при эффективном противодействии схемам незаконного уклонения от уплаты налогов для обеспечения справедливых и равных для всех условий ведения бизнеса	Приказ ФНС России от 28 ноября 2019 года № ММВ-7-19/598@ (ред. от 26 октября 2020 года) «Об утверждении Миссии и Политики ФНС России в области качества на 2019–2021 годы»
2023	Эффективное и качественное налоговое администрирование – инвестиции в общее будущее. ФНС России гарантирует открытые и доступные условия для уплаты налогов, а также обеспечивает взаимодействие, основанное на доверии, предсказуемости и сокращении взаимных издержек – ради достижения успеха налогоплательщика, развития общества и процветания страны	Приказ ФНС России от 7 апреля 2023 года № ЕД-7-19/232@ «Об утверждении Миссии ФНС России и Политики ФНС России в области качества на 2023–2026 годы»

Источник: Составлено автором на основе данных из открытых источников (https://www.nalog.gov.ru/rn77/)
Source: Compiled by the author based on data from open sources (https://www.nalog.gov.ru/rn77/)

мациями: происходит глубинный внутренний процесс изменения восприятия, ценностей, убеждений и поведения сотрудников. Он может быть связан с определенными событиями в жизни, саморазвитием человека или получением нового опыта и приводит к более гибкому, адаптивному способу реагирования на окружающий мир. Клиентоцентричность, не рассматриваемая ранее большинством госслужащих как значимая ценность, должна стать таковой. Это возможно только через пересмотр приоритетов, формирование новой стратегии поведения в отношении работы и выстраивание взаимодействия с клиентами и коллегами.

На организационном уровне происходит комплексная и системная трансформация организации через практические меры по изменению подходов, методов работы, процессов, структур, технологий, а также символов и ритуалов культуры для повышения эффективности процессов, развития клиентоцентричности и способности адаптироваться к внешним изменениям.

Ключевые цели трансформации:

- изменить роль кадровой службы органа публичной власти: от сервисной функции (кадровое делопроизводство) к партнерству по управлению талантами и человеческими ресурсами в тандеме с руководителями;
- внедрить принципы клиентоцентричности в повседневную практику: рассматривать сотрудников как внутренних клиентов, улучшать их клиентский опыт через персонализированные услуги, мотивацию и обратную связь;
- оптимизировать процессы: провести реинжиниринг (перепроектирование) кадровых процессов для снижения трудозатрат, цифровизации, повышения скорости и качества подбора, адаптации (социализации), мотивации, оценки и развития персонала;
- пересмотреть содержание основных процессов управления человеческим капиталом на основе построения культуры клиентоцентричности.

Модель трансформации HR-сферы, включающая уровни, этапы и роли участников, представлена на **рисунке 2**. Она позволяет определить основные направления деятельности и сформировать соответствующую программу. Целью *программы трансформации HR-сферы на основе клиентоцентричности* является формирование устойчивых компетенций и поведенческих моделей, обеспечивающих ориентацию государственных (муниципальных) органов на удовлетворение потребностей и ожиданий граждан, создание условий для повышения качества обслуживания населения и эффективности взаимодействия государства с гражданами.

Основные направления программы трансформации:

Оценка зрелости службы управления персоналом, диагностика состояния организационной культуры, мониторинг барьеров и рисков.

Закрепление клиентоцентричности в миссии, стратегиях и локальных нормативных документах.

Развитие эмпатии и внедрение дизайн-мышления.

Информирование и реализация программ обучения.

Обратная связь и мониторинг.

Стимулирование ответственности и лидерства.

Внедрение инноваций и цифровизация процессов.

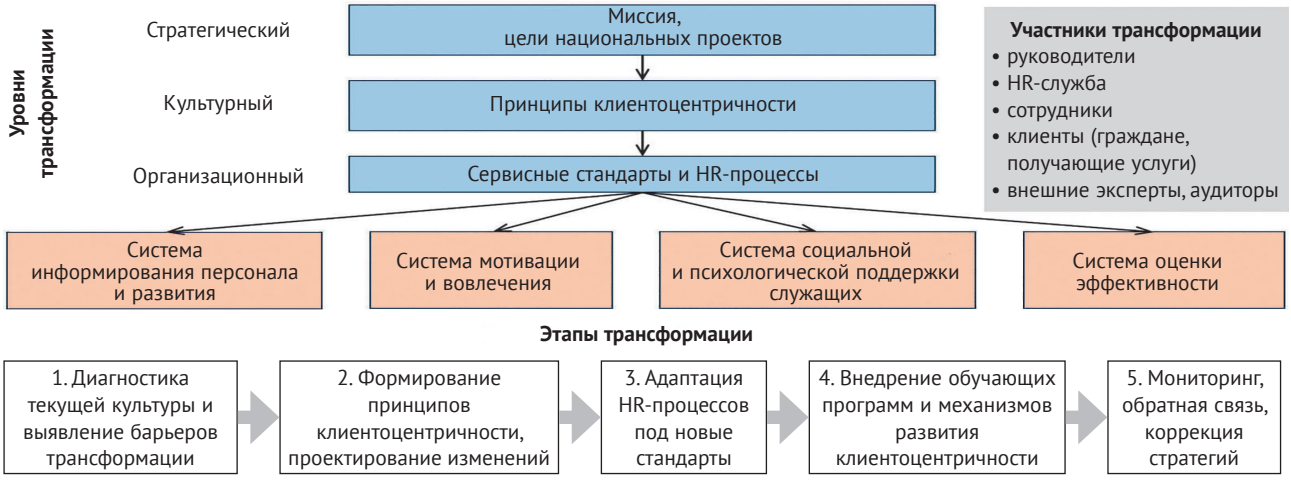
Внутренняя культура и этика.

Целенаправленное использование символики и ритуалов.

Данная комплексная программа направлена на последовательное внедрение ценностей клиентоцентричности среди государственных служащих путем сочетания образовательных мер, стимулов и технологических нововведений. Ее успешная реализация по-

Рисунок 2. Модель трансформации HR-сферы органов публичной власти с целью формирования клиентоцентричной организационной культуры

Figure 2. Model for transforming the HR function of public authorities to foster a client-centric organizational culture



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

зволит повысить доверие граждан к государственным органам и обеспечить рост общей удовлетворенности качеством предоставляемых услуг.

В контексте рассматриваемой модели трансформации HR-сферы дадим некоторые *рекомендации по построению системы эффективного управления организационной культурой:*

1. Необходимо прежде всего ориентироваться на основные принципы культуры обучения: осознание ценности обучения (человек должен воспринимать обучение как постоянную инвестицию в саморазвитие, а не разовую акцию); прозрачность и доступность (понятные возможности обучения для всех уровней и прозрачные пути к росту); обратная связь (регулярная двусторонняя связь между сотрудниками и руководством по результатам обучения); инклюзивность технологий (сочетание офлайн и онлайн форматов, применение модульные курсов, методов микрообучения).

2. Управление обучением персонала должно выстраиваться с учетом стратегии на основе перечня ключевых компетенций, требуемых на разных должностях, и привязки программы к стратегическим целям. При создании курсов обучения следует сочетать базу знаний, специализированные модули и программы по развитию гибких навыков; назначать руководителей программ обучения, ответственных за актуализацию контента и качество преподавания.

3. При внедрении наставничества и коучинга следует: уточнять в формальных программах наставничества конкретные цели, связанные с миссией и стратегическими целями организации, и сроки их достижения – так обеспечивается сопоставимость с ценностями организационной культуры и стратегией; учитывать стиль работы и опыт как наставника, так и ученика – совместимость в работе и обучении обеспечивает успех адаптации; для мониторинга процесса адаптации проводить регулярные сессии – запланированные встречи, поддержка в проектах, обратная связь по прогрессу; распространять успешные примеры обучения для использования в других подразделениях; демонстрировать, как наставничество связано с новыми возможностями и следующими шагами карьерного роста.

4. Оценка компетенций сотрудников должна строиться на единой модели компетенций, для чего следует формализовать компетенции по уровням (начинающий, профильный специалист, лидер-мастер) и использовать многоуровневый подход, сочетая самодиагностику, оценку руководителей, обратную связь, тестирование на способности и знания, кейсы для оценки практических навыков, опросники для диагностики личностных характеристик. При оценке руководителей и ключевых специалистов следует делать акцент на наиболее объективные методы оценки: ассессмент-центры, кейсы, задачи на реальных проектах, тесты, демонстрацию результатов. Оценка должна носить регулярный характер и соответствовать управленческим циклам (полгода, год) – так обеспечивается анализ динамики изменений. При этом сотрудники должны видеть, какие компетенции важны и как они развиваются.

5. Прозрачное карьерное планирование позволяет повысить мотивацию сотрудников, их лояльность организации. Это обеспечивается формированием конкретных карт карьерного пути, где четко пропи-

саны траектории роста на разных направлениях (профессиональный и личностный рост, управленческий путь). Не следует упускать возможности горизонтального перемещения внутри организации (ведомства) для расширения опыта сотрудника. Карьерный рост должны сопровождать индивидуальные планы развития с конкретными шагами, ресурсами и сроками, а также единая система оценивания результатов на основе связи между результатами обучения, результативностью работы и продвижением. Значимый аспект карьерного планирования – активное участие руководителей в карьерном консультировании и поддержке развития сотрудников.

6. Для эффективного управления обучением сотрудников стоит внедрять цифровизацию и передовые практики: онлайн-платформу управления обучением (LMS – Learning Management System или иные программы) – они централизуют контент, отслеживают прогресс и эффективность; сочетать индивидуальные сессии коучинга, обучения и коллективные занятия, мастер-классы; проводить регулярные опросы удовлетворенности, анализ потребностей и уровня вовлеченности; выстраивать связь обучения и развития с наймом, оценкой результатов, бонусами за развитие через единую систему профилей компетенций, целевых установок, ценностей и принципов организационной культуры; широко применять коммуникационное сопровождение процессов через регулярные обновления контента информационных платформ, истории успеха и примеры влияния обучения на результаты и эффективность.

7. Широкое применение метрик и показателей, отражающих динамику HR-процессов, для анализа и корректировки программ.

Для примера приведем *перечень типовых количественных индикаторов* для оценки влияния организационной культуры на развитие персонала, а также методы измерения клиентоцентричности:

– участие в обучении: доля сотрудников, прошедших обучение; доля завершивших обучение в установленный срок; среднее число учебных часов на сотрудника в год;

– качество усвоения и применение знаний: уровень удовлетворенности обучением (шкала 1–5 или 1–10); доля сотрудников, применяющих новые знания в работе (самооценка и оценка руководителя); количество проектов/задач, где применены новые навыки; влияние новых знаний и навыков на результативность и качество – сравнение показателей достижений работника до и после обучения; доля процессов/практик, внедренных после обучения;

– карьерный рост: доля сотрудников, получивших повышение за период после обучения (полгода, год); среднее время до продвижения между уровнями; доля внутренних кандидатов на ключевые роли;

– вовлеченность и мотивация: индекс вовлеченности на основе опросов; изменение мотивационных показателей после внедрения культурных инициатив; качество обратной связи и поддержки (оценка по субъективным шкалам); доля сотрудников, получающих регулярную обратную связь по обучению; доля участников программ наставничества и их оценки;

– климат и восприятие культуры: уровень доверия к руководству и коллективу в группах/подразделениях; восприятие прозрачности карьерных путей и стратегий развития; код культуры организации;

– методы измерения клиентоцентричности в органах публичной власти: показатели качества услуг (время обработки запросов, уровень удовлетворенности граждан, уровень повторных обращений); показатели культуры (восприятие сотрудниками ценностей клиентоцентричности, соблюдение стандартов сервиса); процедурные показатели (доля процессов с прописанными сервисными стандартами, частота обновления регламентов) финансовые и ресурсные показатели (производительность, сокращение затрат за счет устранения дублирующих процедур).

8. Рекомендации по применению метрик и показателей:

– используйте унифицированную шкалу измерений для всех подразделений, чтобы результаты можно было сравнивать;

– сочетайте количественные и качественные методы: анкеты дают масштаб, интервью – контекст и причины изменений;

– учитывайте временной лаг: влияние культурных изменений на обучение и карьеру может проявляться через несколько месяцев;

– обеспечьте прозрачность и обратную связь: результаты дают конкретные шаги для улучшения культурной среды и программ развития;

– связывайте оценку культуры с системой мотивации и вознаграждений, чтобы усилить взаимосвязь между культурными ценностями и обучением.

Заключение

Проведенное исследование процесса трансформации HR-сферы органов публичной власти позволило прийти к следующим *ключевым выводам:*

Подтверждено формирование гибридной организационной культуры. Установлено, что переход от традиционной бюрократической культуры (нормоцентричности) к клиентоцентричной модели не может быть осуществлен одномоментно. Обосновано, что подавляющее большинство госструктур в настоящий момент объективно находятся в транзитной зоне – гибридном типе культуры, синтезирующем строгую регламентацию и элементы сервис-ориентированности.

Адаптированы классические подходы к специфике публичной власти. Доказано, что теоретические

модели культурной трансформации (в частности, подходы Э. Шейна, М. Хаммера и Дж. Чемпи) применимы в российском государственном секторе только при условии их адаптации к жестким нормативно-правовым рамкам. Так, реинжиниринг HR-процессов требует поэтапного масштабирования через пилотные проекты и внедрение новых ритуалов социализации госслужащих.

Обоснована новая стратегическая роль HR-служб. Доказано, что клиентоцентричность в HR-сфере выступает главным триггером изменений (подтверждение гипотезы 1). Именно качественные изменения в базовых кадровых процессах (подборе, адаптации, развитии и оценке) и смена роли HR-подразделений с административной на стратегическую являются драйверами культурного сдвига (подтверждение гипотезы 2).

Сформирована комплексная модель трансформации. Разработанная авторская трехуровневая модель (стратегический, культурный и организационный уровни) показала, что четко выстроенная система управления развитием организационной культуры существенно снижает сопротивление персонала и гарантирует устойчивость инноваций (подтверждение гипотезы 3).

Проведено обобщение передовых практик внедрения клиентоцентричности в госсекторе, даны рекомендации по построению системы эффективного управления организационной культурой и представлен перечень типовых индикаторов оценки результатов внедрения клиентоцентричности.

Таким образом, эффективный выбор инструментов трансформации HR-сферы позволяет органам власти перейти от декларативной клиентоцентричности к реальной. Встраивание этих принципов в повседневные кадровые процессы повышает мотивацию служащих, что напрямую ведет к росту качества предоставляемых государственных услуг и укреплению доверия граждан к институтам власти.

Литература

Балашова Н.В., Пилипейко Ю.Е. Влияние организационной культуры на формирование трудового поведения работников компании. *Экономика труда*. 2023. Т. 10. № 12. С. 2093–2108. https://doi.org/10.18334/et.10.12.120137. EDN: LKCNHC

Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края). *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2023. № 4. С. 9–16. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16. EDN: BNNMVY

Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты. *Среднерусский вестник общественных наук.* 2022. Т. 17. № 3. С. 42–70. https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70. EDN: KZFNFG

Вальдман И.А., Горбовский Р.В., Паратунов М.В., Путинцева Е.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки.* 2024. № 1. С. 20–31. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31. EDN: JZBMTB

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

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. EDN: KVIYWF

Карсембаева А.С., Джунусбекова Г.А. Организационная культура в системе государственной службы Республики Казахстан: подходы к управлению. Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2024.

Смирнова Ю.Л., Токарева Л.С., Александров М.М., Минаев Н.Н., Розова А.Ю. и др. Клиентоцентричность в государственном управлении: подход многофункциональных центров Санкт-Петербурга. *Вопросы инновационной экономики*. 2024. Т. 14. № 2. С. 633–647. https://doi.org/10.18334/vinec.14.2.120544. EDN: DVPPZZ

Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации / В.В. Картавцев, С.В. Коршунова, М.В. Крель и др. М.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2020. EDN: IIYTOX

Комаров В.В. Код корпоративной культуры. *Личность: ресурсы и потенциал*. 2022. № 3 (15). С. 97–110. EDN: RUZVWL

Комаров В.В. Человекоцентричная организационная культура как цель конструктивного лидерства // Психология третьего тысячелетия. Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной психологии», Дубна, 14–15 апреля 2025 года / Под. общ. ред. О.А. Гончаровой. Дубна: Государственный университет «Дубна», 2025. С. 108–113. EDN: DXBEAN

Куликов А.Н. Институциональные барьеры на пути государственного маркетинга. *Экономический вестник ИПУ РАН.* 2024. Т. 5. № 4. С. 26–31. EDN: DYSNIU

Лаврентьева Н.А. Миссия как инструмент укрепления социальной ответственности органов публичной власти в субъектах Российской Федерации. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2025. № 4. С. 77–82. https://doi.org/10.52452/19931778_2025_4_77. EDN: WSQJSR

Лаврентьева И.В., Руденко Д.С. Организационная культура как управленческий инструмент в условиях развития цифровизации. *Вестник Челябинского государственного университета.* 2019. № 11 (433). С. 132–137. https://doi.org/10.24411/1994-2796-11114. EDN: YEUZZR

Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Клиентоцентричность как фактор формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления (отечественный и зарубежный опыт). *Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*. 2022. № 3. С. 3–20. EDN: JYUGQH

Мартынова Н.А. Внутренний клиент: актуальные вопросы развития. *Вестник экспертного совета.* 2025. № 2 (41). С. 10–18. EDN: SHMQDK

Мубаракшина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2017. № 1 (57). С. 108–118. https://doi.org/10.24147/1812-3988.2017.1.108-118. EDN: YIJHOR

Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л.А. Седова, А.Д. Ковалева. М.: Аспект Пресс, 1998.

Петрова С.А., Алексенцева Ю.А. Трансформация системы оценки социальных сервисов в условиях приоритета клиентоцентрично-

сти и повышения производительности труда. *Экономика, предпринимательство и право.* 2024. Т. 14. № 12. С. 7987–7996. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122407. EDN: IJDJRJ

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. https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119231. EDN: GHBBJE

Сладкова Н.М., Воскресенская О.М., Петрова С.А. Зрелость кадровой службы как условие клиентоцентричности при работе с внутренним клиентом в органах государственной власти. *Социально-трудовые исследования*. 2023. № 4 (53). С. 143–156. https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156. EDN: JKPNRQ

Сладкова Н.М., Ясинская И.А. Роль мониторинга кадровой работы в выборе мер по повышению эффективности управления кадрами на государственной службе. *Лидерство и менеджмент.* 2025. Т. 12. № 10. С. 2071–2092. https://doi.org/10.18334/lim.12.10.123981. EDN: NIBKEP

Туровский А.А. Организационная культура в системе стратегического управления. *Обозреватель.* 2019. № 10 (357). С. 69–78. EDN: XQIHLR

Устичева Е.Г. Формирование корпоративной культуры российской государственной службы. *Экономика труда.* 2015. Т. 2. № 1. С. 61–76. https://doi.org/10.18334/et.2.1.280. EDN: UBMAFB

Фролова Е.В., Рябова Т.М. Социокультурные и ценностные ориентации государственных гражданских служащих в России. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз.* 2018. Т. 11. № 1. С. 191–200. https://doi.org/10.15838/esc.2018.1.55.13. EDN: YQDIYR

Черепанов А.В. Модель управления организационной культурой. *Сибирская финансовая школа*. 2019. № 3 (134). С. 56–61. EDN: MHDWXC

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха. СПб.: Питер, 2002.

Шерешева М.Ю., Костанян А.А. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2015. № 4. С. 74–114. EDN: VHEAYX

Штроо В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях. *Организационная психология*. 2016. Т. 6. № 3. С. 91–104. EDN: XIKUPX

Шураева Л.Ю. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании: дисс. ... канд. психол. наук. М.: Государственный университет управления, 2004. EDN: NNBBSN

Юденко М.Н., Невмержицкая К.В., Глубокова Д.К. Опыт внедрения принципов клиентоцентричности в регионах России. *Микроэкономика.* 2024. № 3. С. 81–89. https://doi.org/10.33917/mic-3.116.2024.81-89. EDN: HKJIOC

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

Biggart N.W. The creative-destructive process of organizational change: the case of the post office. *Administrative Science Quarterly.* 1977. Vol. 22. No. 3. P. 410–426. https://doi.org/10.2307/2392181. In English

Deal T.E., Kennedy A.E. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 2000. In English

Gephart R.P. Status degradation and organizational succession: an ethnomethodological approach. *Administrative Science Quarterly*. 1978. Vol. 23. No. 4. P. 553–581. https://doi.org/10.2307/2392580. In English

Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness, 1993. In English

Islam G., Zyphur M.J. Rituals in organizations. *Group & Organization Management*. 2009. Vol. 34. Issue 1. P. 114–139. https://doi.org/10.1177/1059601108329717. In English

Moussa M., Newnham L., Mcmurray A., Muenjohn N.W. Innovation and leadership in the public sector. The Australian experience. London; New York: Routledge, 2022. https://doi.org/10.4324/ 9781003191131-9. In English

Pratt M.G. The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*. 2000. Vol. 45. Issue 3. P. 456–493. https://doi.org/10.2307/2667106. In English

Turner V.W. The ritual process: structure and anti-structure. Ithaca: Cornell University Press, 1969. In English

Van Maanen J. Out of control: the French police and the rule of law. *Contemporary Sociology: a Journal of Reviews*. 2015. Vol. 44. Issue 6. P. 770–772. https://doi.org/10.1177/0094306115609926b. In English

Van Maanen J. Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*. 1975. Vol. 20. No. 2. P. 207–228. In English

Vaught C., Smith D.L. Incorporation and mechanical solidarity in an underground coal mine. *Sociology of Work and Occupation*. 1980. Vol. 7. Issue 2. P. 159–167. https://doi.org/10.1177/ 073088848000700202. In English

References

Balashova N.V., Pilipeyko Yu.E. How organizational culture affects the way employees work. *Russian Journal of Labor Economics.* 2023. Vol. 10. No. 12. P. 2093–2108. https://doi.org/10.18334/et.10.12.120137. EDN: LKCNHC. In Russian

Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Tagaev A.V. Client-centricity in the professional development of public civil servants (experience of the Krasnodar Territory). *State and municipal management. Scholar notes.* 2023. No. 4. P. 9–16. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16. EDN: BNNMVY. In Russian

Bogatyreva T.G., Martynova S.E. Implementation of customer-centric values in the government work: conceptual approaches and tools. *Central Russian journal of Social Sciences.* 2022. Vol. 17. No. 3. P. 42–70. https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-3-42-70. EDN: KZFNFG. In Russian

Valdman I.A., Gorbovsky R.V., Paratunov M.V., Putintseva E.A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and municipal management. Scholar notes*. 2024. No. 1. P. 20–31. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31. EDN: JZBMTB. In Russian

Kalinin A.M. Using the principle of customer-centricity in public administration: agenda for implementation. *Public Administration Issues*. 2023. No. 3. P. 7–25. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25. EDN: MTASKL. In Russian

Kapustyan L.A., Sabyna E.N., Strizhkina I.V. Personnel policy in the context of implementing a client-centric approach in the public service. *Economics. Profession. Business.* 2024. No. 4. P. 66–76. https://doi.org/10.14258/epb202458. EDN: KVIYWF. In Russian

Karsembayeva A.S., Dzhunusbekova G.A. Organizational culture in the civil service system of the Republic of Kazakhstan: approaches to management. Astana: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazakhstan, 2024. In Russian

Smirnova Y.L., Tokareva L.S., Aleksandrov M.M., Minaev N.N., Rozova A.Y. et al. Client-centricity in public administration: the approach of the multifunctional centers of the city of St. Petersburg. *Russian Journal of Innovation Economics.* 2024. Vol. 14. No. 2. P. 633–647. https://doi.org/10.18334/vinec.14.2.120544. EDN: DVPPZZ. In Russian

Client-centric approach in public administration: a digital transformation navigator / V.V. Kartavtsev, S.V. Korshunova, M.V. Krel et al. Moscow: Rossiyskaya akademiya narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii, 2020. EDN: IIYTOX. In Russian

Komarov V.V. The code of corporate culture. *Personality: Resources and*

Potential. 2022. No. 3 (15). P. 37–46. EDN: RUZVWL. In Russian

Komarov V.V. Human-centered organizational culture as a goal of constructive leadership // Psychology of the Third Millennium. Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference «Current Issues in Modern Psychology», Dubna, April 14–15, 2025 / Ed. by O.A. Goncharova. Dubna: Gosudarstvennyy universitet «Dubna», 2025. P. 108–113. EDN: DXBEAN. In Russian

Kulikov A.N. Institutional barriers on the path of government marketing. *Economic Bulletin of the ICS RAS.* 2024. Vol. 5. No. 4. P. 26–31. EDN: DYSNIU. In Russian

Lavrentyeva N.A. Mission as a tool to strengthen the social responsibility of public authorities in the constituent entities of the Russian Federation. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod.* 2025. No. 4. P. 77–82. https://doi.org/10.52452/19931778_2025_4_77. EDN: WSQJSR. In Russian

Lavrentyeva I.V., Rudenko D.S. Organizational culture as a management tool in the conditions of digitalization development. *Bulletin of Chelyabinsk State University.* 2019. Vol. 11 (433). P. 132–137. https://doi.org/10.24411/1994-2796-11114. EDN: YEUZZR. In Russian

Leontyeva L.S., Smirnova V.V. Citizen-centricity as a formation factor of the reputational resources quality in public administration system (domestic and foreign experience). *Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration.* 2022. No. 3. P. 3–20. EDN: JYUGQH. In Russian

Martynova N.A. The internal client: current development issues. *Bulletin of the Expert Council.* 2025. No. 2 (41). P. 10–18. EDN: SHMQDK. In Russian

Mubarakshina O.A., Marchenko N.V. The influence of organizational culture on labor efficiency. *Herald of Omsk University. Series: Economics.* 2017. No. 1 (57). P. 108–118. https://doi.org/10.24147/1812-3988.2017.1.108-118. EDN: YIJHOR. In Russian

Parsons T. The system of modern societies / Translated from English by L.A. Sedov, A.D. Kovalev. Moscow: Aspekt Press, 1998. In Russian

Petrova S.A., Aleksentseva Y.A. Transformation of the social services assessment system in terms of prioritizing client-centricity and increasing labor productivity. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law.* 2024. Vol. 14. No. 12. P. 7987–7996. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122407. EDN: IJDJRJ. In Russian

Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A. Monitoring and evaluation of the effectiveness of personnel processes of state bodies in the context of implementation of customer-centric standards. *Leadership and Management.* 2023. Vol. 10. No. 4. P. 1397–1418. https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119231. EDN: GHBBJE. In Russian

Sladkova N.M., Voskresenskaya O.M., Petrova S.A. HR service maturity as a condition for client-centricity when working with internal customers in public authorities. *Social and Labor Research.* 2023. No. 4 (53). P. 143–156. https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156. EDN: JKPNRQ. In Russian

Sladkova N.M., Yasinskaya I.A. The role of personnel monitoring in the selection of measures to improve the personnel management efficiency in the civil service. *Leadership and Management.* 2025. Vol. 12. No. 10. P. 2071–2092. https://doi.org/10.18334/lim.12.10.123981. EDN: NIBKEP. In Russian

Turovsky A.A. Organizational culture in the system of strategic management. *Observer*. 2019. Vol. 10 (357). P. 69–78. EDN: XQIHLR. In Russian

Usticheva E.G. Formation of the corporate culture of the Russian civil service. *Russian Journal of Labor Economics.* 2015. Vol. 2. No. 1. P. 61–76. https://doi.org/10.18334/et.2.1.280. EDN: UBMAFB. In Russian

Frolova E.V., Ryabova T.M. Socio-cultural and value paradigms of public civil servants in Russia. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018. Vol. 11. No. 1. P. 191–200. https://doi.org/10.15838/esc.2018.1.55.13. EDN: YQDIYR. In Russian

Cherepanov A.V. Model of management of organizational culture. *Siberian Financial School.* 2019. No. 3 (134). P. 56–61. EDN: MHDWXC. In Russian

Schein E.H. Organizational culture and leadership / Translated from English by S. Zhiltsov, A. Chekh. St. Petersburg: Piter, 2002. In Russian

Sheresheva M.Yu., Kostanyan A.A. Client orientation of employees in Russian public health care organizations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2015. No. 4. P. 74–114. EDN: VHEAYX. In Russian

Stroh W.A. Person-centered approach and human resource management in Russian organizations. *Organizational Psychology*. 2016. Vol. 6. No. 3. P. 91–104. EDN: XIKUPX. In Russian

Shuraeva L.Yu. The influence of organizational culture on the efficiency of a company's activities: Dissertation of a Candidate of Psychology. Moscow: Gosudarstvennyy universitet upravleniya, 2004. EDN: NNBBSN. In Russian

Yudenko M.N., Nevmerzhitskaya K.V., Glubokova D.K. Experience in implementing the principles of customer-centricity in the regions of Russia. *Microeconomics*. 2024. No. 3. P. 81–89. https://doi.org/10.33917/mic-3.116.2024.81-89. EDN: HKJIOC. In Russian

Yuzhakov V.N., Dobrolyubova E.I., Pokida A.N., Zybunovskaya N.V. Are state enforcement activities client-centric? Citizens' perspective. *Public Administration Issues.* 2022. No. 3. P. 38–60. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60. EDN: GNYBYC. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Вадим Владимирович Комаров, кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 443068, Самара, ул. Ново-Садовая, 106Ж). E-mail: komarov.snl@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0001-8446-1768

Для цитирования: *Комаров В.В.* Трансформация HR-сферы публичной власти на основе стандарта клиентоцентричности: аспект организационной культуры. *Государственная служба*. 2026. № 3. С. 91–103.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Vadim V. Komarov, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Leading Research Fellow
Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (106Zh, Novo-Sadovaya St., Samara 443068, Russian Federation). E-mail: komarov.snl@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0001-8446-1768

For citation: *Komarov V.V.* The transformation of the HR function in public authorities based on the client-centricity standard: the organizational culture aspect. *Public Administration*. 2026. No. 3. P. 91–103.