



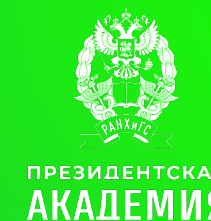
Министерство
экономического развития
Российской Федерации



Минтруд
России



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЕМ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Филипп Данько

Генеральный директор O₂Consulting

МОСКВА, 27 июля 2023 г.

Что такое клиентоцентричность? (1/5)

Что является клиентоцентричным?



Клиентоцентричность
концепция развития организации
для удовлетворения интересов и
потребностей клиента

Клиентоцентричный подход
процесс постоянного улучшения
взаимоотношений с клиентом

Что не является клиентоцентричным?



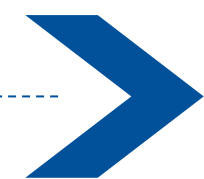
Клиентоориентированность
действия, которые направлены на
понимание потребности клиента,
выполнение требований и
стремление превзойти ожидания
каждого клиента

Например, при разработке гибкой системы скидок для привлечения новых клиентов будут приниматься во внимание возможные потребности клиента. Однако это не является признаком клиентоцентричного продукта, если сам продукт не будет учитывать интересы клиента

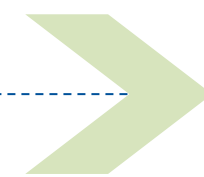
Что такое клиентоцентричность? (2/5)



МАКАВТО (США)



Главная ценность – быстро получить больше калорий, не выходя из авто (зона комфорта)



«Мой дом – моя крепость». Авто – продолжение дома. Все, что находится за его пределами, надо сделать быстро



ЧАЙНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ (КИТАЙ)



Главная ценность – продолжительное (несколько часов) потребление небольшого количества жидкости



Гость / «клиент» - сакральное лицо, его неприлично быстро отпускать

Что такое клиентоцентричность? (3/5)



Работающее здоровое население – оптимизация времени



Пожилые – необходимость осваивать новый формат

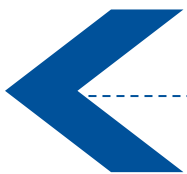


Беременные – невозможность ускорить процедуру



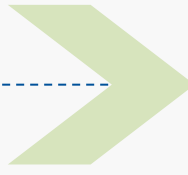
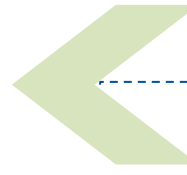
Заболевшие – невозможность ускорить процедуру

Удобство – электронная запись экономит время



Отсутствие исключительности – ко всем пользователям применяется единый подход вне зависимости от их социальной группы и жизненных обстоятельств

Контроль – все изменения и результаты прослеживаются и управляются через приложение



Отсутствие обратной связи - система не предполагает каких-либо корректировок под запросы пользователей или учета их мнения

Что такое клиентоцентричность? (4/5)



Что такое клиентоцентричность? (5/5)

ТЕРМИН	ОПРЕДЕЛЕНИЕ / ОСОБЕННОСТИ	ОБОБЩЕННЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ	ПРИМЕРЫ СТРАН	ВЫВОД
Client-centric (customer-centric)	Размещение клиента в центре является основной движущей силой. Клиентам может быть трудно ориентироваться в нынешней ситуации, поскольку информация и услуги, как правило, сосредоточены на агентских структурах, а не предназначены для удовлетворения потребностей клиентов (опр. Австралия)	Четко очерченное представление о концепции как набора стандартов, каждый из которых проверяется на удобство для клиента	Австралия	<ul style="list-style-type: none">Client-centric – наиболее узкий терминНПА стран, определяющих клиентоцентричность как "citizen-centric" охватывают больше мер, направлений и объектов регулированияБольшинство развитых стран переходят на термины нового поколения: user centrlicity and co-creation и human-centric, например, Сингапур продекларировал переход от Client-centric к user centric, Digital Government Blueprint
Citizen-centric	Целостный подход к формированию всего процесса предоставления услуг и всех связанных с этим аспектов деятельности, процессов и взаимодействий государственных служб с точки зрения гражданина, чтобы обеспечить наилучший гражданский опыт (опр. Сингапур)	Понимание концепции и процессов как единый стрим human-центричности, а не набор правил	Ирландия	
Human-centric	Подход, основанный на целостном благосостоянии своего народа, бизнеса и общества в целом (опр. Финляндия)		Нидерланды, Финляндия, Япония, Германия	
User-centric ¹	Ориентации на бесшовное предоставление электронных услуг, персонализацию контента на основании исторических данных о получении услуг, семейных связях и иной информации о профиле пользователя		Сингапур, Новая Зеландия, Канада	

Организационные принципы внедрения клиентоцентричности (1/5)

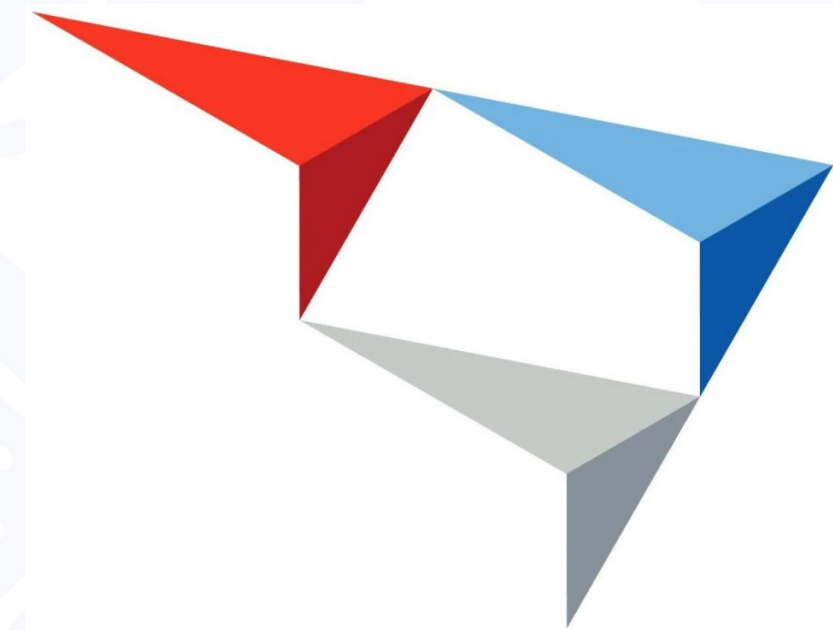
Клиентоцентричный подход предполагает изменение общей культуры взаимодействия государства с клиентами и является сквозным принципом для органов власти субъектов РФ



Клиентоцентричность в
центрах занятости
населения



Городские
клиентоцентричные
проекты



Региональные
сервисные
уполномоченные

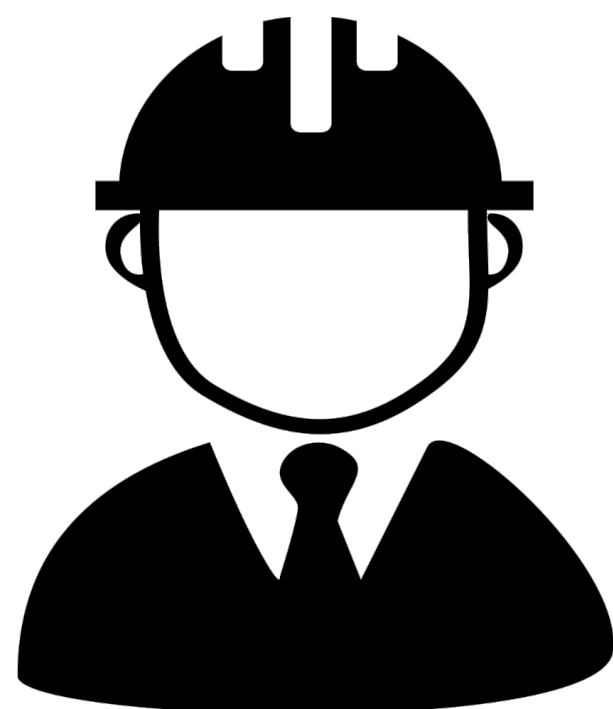
Внедрение клиентоцентричности – скорее не о создании новых сущностей и надстроек, а об изменении принципов работы существующих



- Реинжиниринг процессов
- Профессиональная подготовка, обучение, мотивация
- Фирменный стиль
- Требования к точкам взаимодействия

Организационные принципы внедрения клиентоцентричности (3/5)

Клиентоцентричность предполагает перенос фокуса управления от процессов к жизненным ситуациям и клиентским сценариям, что подразумевает участие нескольких органов и организаций



Иностранный
работник

- Центры занятости и миграционные центры
- Государственные инспекции труда
- Миграционная служба МВД России
- Частные агентства занятости
- Медицинские организации
- Образовательные организации
- Нотариус

Клиентский путь не ограничивается получением государственных услуг, требуется формирование экосистемы с участием государственных и частных организаций

Организационные принципы внедрения клиентоцентричности (4/5)

Требуется организация работы с потребностями клиентов: выявление, сегментация, сбор обратной связи



- Организация сбора обратной связи в точках взаимодействия с клиентом
- Использование данных Центра управления регионом
- Организация службы работы с социальными сетями
- Привлечение социологических организаций

Приоритетность вовлеченности ОИВ в процесс внедрения клиентоцентричного подхода зависит от социальной значимости жизненных ситуаций в каждом субъекте РФ

Безопасные и качественные дороги



- Министерство транспорта и дорожной инфраструктуры
- ГКУ «Астраханьавтодор»

Более 70% объектов были включены в план работ по просьбам граждан*

* <https://bkdrf.ru/news/read/bezopasnye-i-kachestvennye-dorogi-luchshie-regionalnye-praktiki-proektnyh-ofisov?ysclid=li7tiryons357212047>

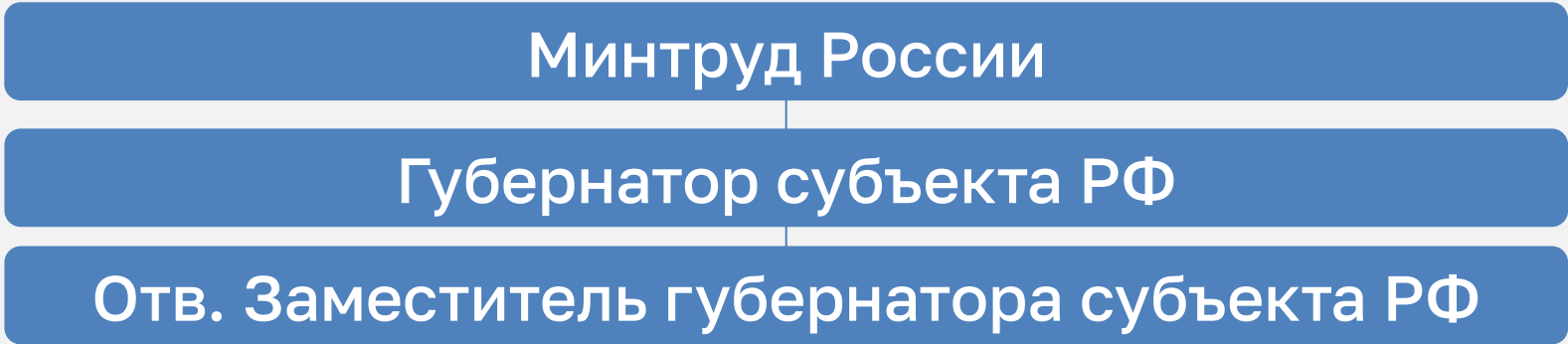
Какие региональные органы власти Вы бы не включали в периметр внедрения клиентоцентричного подхода?

* <https://bkdrf.ru/news/read/bezopasnye-i-kachestvennye-dorogi-luchshie-regionalnye-praktiki-proektnyh-ofisov?ysclid=li7tiryons357212047>

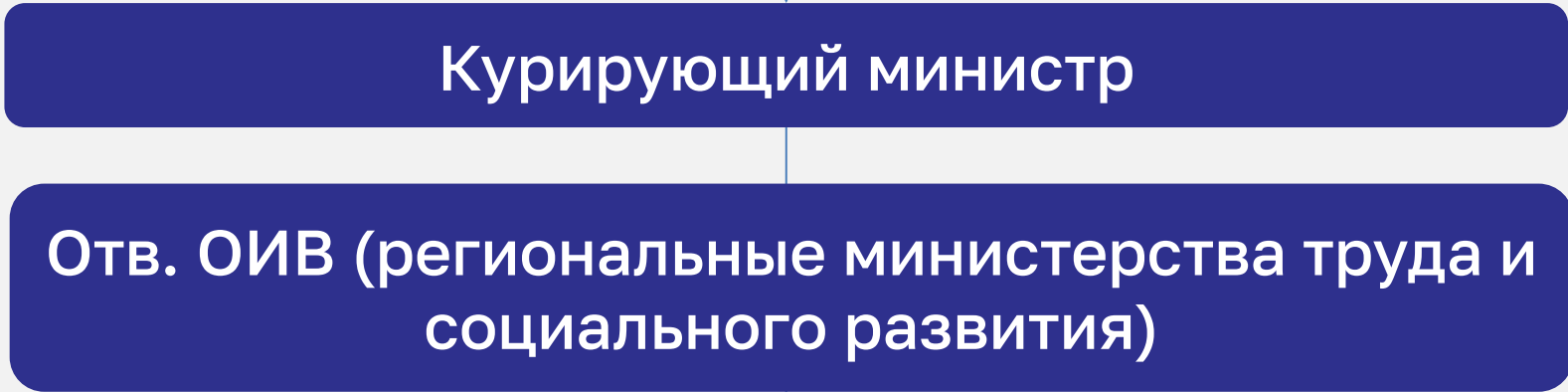


Орг. структура по линии Минтруда России

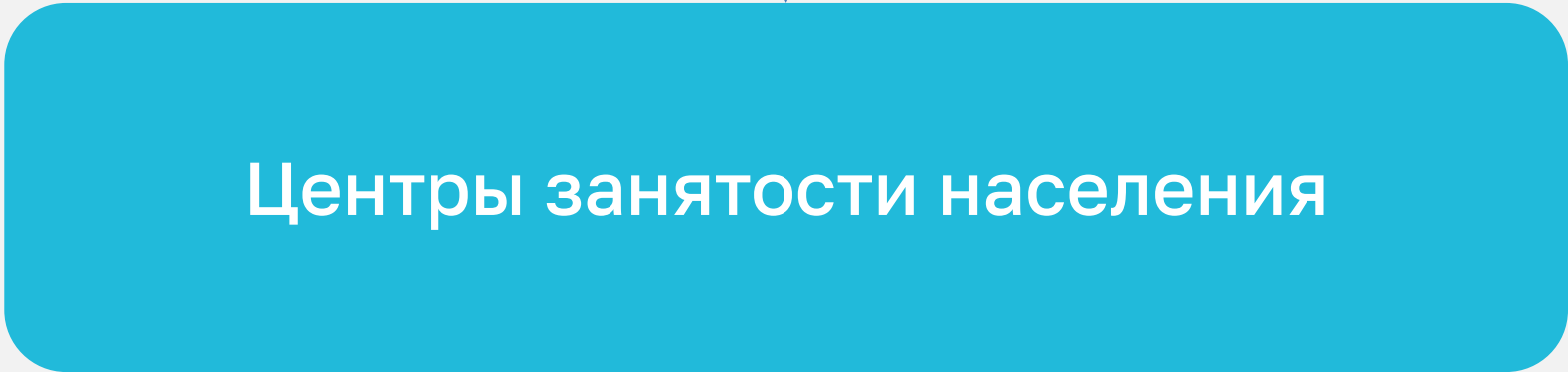
Стратегический
уровень



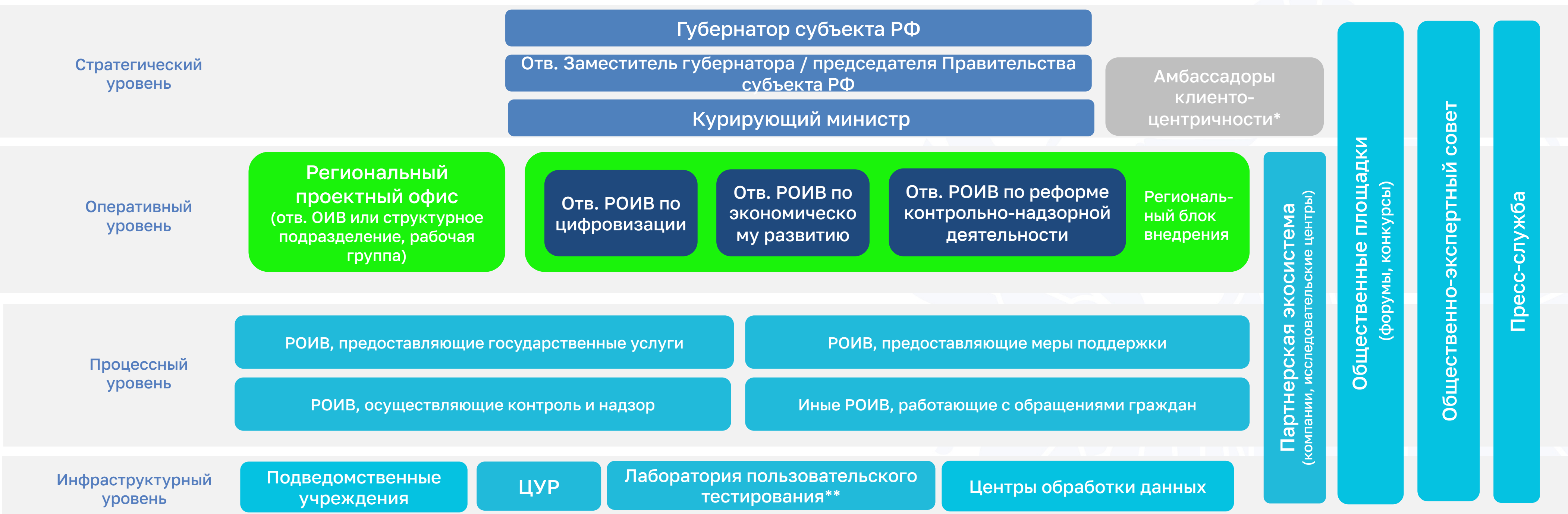
Оперативный
уровень



Процессный
уровень



Орг. структура «Все, везде и сразу»



* Амбассадорами могут выступать и внешние общественные деятели

** может быть создана или привлечена вне региона

Орг. структура «Гибкий центр развития»



* Амбассадорами могут выступать и внешние общественные деятели

** может быть создана или привлечена вне региона



Орг. структура «Клиентоцентричность в нас самих»



* Амбассадорами могут выступать и внешние общественные деятели

** может быть создана или привлечена вне региона

Преимущества и недостатки разных подходов к орг. структуре для внедрения клиентоцентричности

		
1. «Все, везде и сразу» – выделенный проектный офис, отдельные ответственные по КЦ, полнота вертикали		
2. «Гибкий центр развития» – ответственный центр/агентство, возможно, внешнее, курирующее сквозные задачи внедрения КЦ		
3. «Клиентоцентричность в нас самих» – нет дополнительных звеньев, перестройка работы на уровне культуры		

Преимущества и недостатки подходов к орг. структуре

«Все, везде и сразу»



- Низкие издержки из-за отсутствия необходимости создания новых структур
- Чёткая иерархия, системный подход и единая методология**, что полезно на начальном этапе, когда сопротивление большое
- Масштабная вовлеченность
- Высокий уровень контроля, что способствует достижению целей
- Хороший баланс** между качеством управления и качеством внедрения
- Быстрота развертывания, но только в случае имеющихся центров компетенций
- Самый оптимальный межвед
- Гибкое финансирование изменений, если есть сильная АНО
- Высокий профессионализм в команде без роста численности госслужащих
- Повышение ответственности РОИВ
- Возможность работы с негосударственными организациями
- Наиболее устойчивая модель реализации**
- Личная вовлеченность Губернатора, максимальная вовлеченность исполнителей и осознание ответственности за результат
- Наибольший эффект, т.е. делают «для себя»**
- Побуждение к творческому подходу

«Гибкий центр развития»

«Клиентоцентричность в нас самих»



- Не меняет сознание чиновников, которое настроено на выполнение задач, а не на клиентоцентричность
- Формат принуждения, а не развития, когда культура не формируется, а насаждается
- Наибольшее сопротивление на местах**
- Требование к кадровому потенциалу, компетенциям сотрудников на местах, есть высокий риск неэффективного использования кадрового ресурса
- Сложная межведомственная работа
- Высокая взаимосвязанность: если ошиблись, то ошибка ушла всем
- Высокая стоимость из-за создания новой сущности
- Длительные сроки реализации проекта из-за затрат на подготовку «гибкого центра»
- Высокие требования к коммуникации в регионе
- Ограниченная сфера применения, т.к. требует наличия сильных АНО из-за риска отторжения организации системой
- Фрагментарное вовлечение РОИВ**
- Нужно большое количество людей с высокой квалификацией и позицией, госслужащие плохо осознают КЦ**
- Требует времени для формирования культуры. Самый долгий путь достижения результата
- Отсутствие единой системы несет в себе высокий риск создания разрозненных решений, плохого контроля за результатом
- Требуется масштабное обучение, так как при увольнении носителей знаний навык теряется
- Необходимо создать рабочую группу, чтобы снизить эффект энтропии

Оптимальная организационная структура для Вашего региона

Стратегический
уровень

Операционный
уровень

Инфраструктурный
уровень

Оптимальная организационная структура региона (1)

Общие сведения

Организационная структура «Все, везде и сразу» без внесения корректировок. Она проста и понятна. Предполагает хорошо выстроенную вертикаль управления, единоначалие, системность и массовость внедрения изменений. Для этого создается региональный проектный офис на базе ответственного ОИВ (например, ответственный по цифровизации), структурного подразделения или межведомственной рабочей группы

Ключевые преимущества

Обеспечивает самый быстрый старт работ даже в условиях кадрового дефицита и низкого уровня развития КЦ культуры. Единые подходы к реализации проекта и высокий уровень контроля облегчает планирование и достижение результата. Создает почву для дальнейшего преобразования организационной структуры при получении соответствующего опыта

Риски

Ожидается высокий уровень сопротивления изменениям, которые в большинстве случаев не будут пониматься на местах. Отсюда ожидаемый формализм в исполнении. Масштабность влечет сложность обеспечения качественного межведомственного взаимодействия. В меньшей степени стимулирует изменение культуры в органах власти и организациях, что фиксирует имеющиеся риски

Кому подходит

Регионам с высокой степенью централизации управления, регионам Северного Кавказа, и тем, где нет сильных АНО и других центров компетенций в области КЦ, а также в условиях, когда нужно оперативно развернуть необходимые работы

Особенности

Мнения разделились в части длительности существования этой структуры. Часть регионов принимают ее за фиксированный вариант, другая – за промежуточный: как первый этап для проработки и выстраивания следующей орг структуры. В этом случае сроки рассматривали в 1-2 года

Оптимальная организационная структура региона (2)

Общие сведения

Базируется на организационной структуре «Все, везде и сразу». Принципиальное отличие – включение в операционный уровень управления (комитета) по связям с ОМСУ, департамента по муниципальным и государственным услугам, а на инфраструктурный уровень – ОМСУ. К этой структуре предлагались еще две вариации: 1) включение в стратегический уровень законодательной власти, а в операционный уровень политических партий; 2) создание рабочей группы с НПА и сильного проектного офиса, включающего исследователей и аналитиков

Ключевые преимущества

Дополнительно к первому варианту: внедрение изменений в те услуги, которые наиболее востребованы среди населения. Трансформации, требующие изменений в законодательстве, будут проходить оперативнее. Максимальный масштаб внедрения

Риски

Ожидается высокий уровень сопротивления изменениям, которые в большинстве случаев не будут пониматься на местах. Отсюда ожидаемый формализм в исполнении. Масштабность влечет сложность обеспечения качественного межведомственного взаимодействия. В меньшей степени стимулирует изменение культуры в органах власти и организациях, что фиксирует имеющиеся риски. Риски выше и сильнее, чем в первом варианте

Кому подходит

Регионам с высокой степенью централизации управления, регионам Северного Кавказа, и тем, где нет сильных АНО и других центров компетенций в области КЦ, а также в условиях, когда нужно оперативно развернуть необходимые работы и продемонстрировать быстрые результаты для большого количества населения

Особенности

Предполагает включение муниципального уровня как необходимого уже на начальных этапах проекта. Отдельные участники предложили дополнительные уровни: методологический и процессный. В первый будут входить Минцифры, Минэк и орган КНД. Из них же формируется проектный офис. Во второй МФЦ и ЕПГУ

Предлагаемая структура

Уровни	Базово	Вариации
Стратегический уровень	Губернатор Курирующие замы	Законодательная власть
Операционный уровень	РОИВ, управление МСУ, департамент муниципальным и государственным услугам, МинЭк, Минцифры	1) Политические партии 2.1) Рабочая группа по НПА 2.2) Проектный офис с исследователями и аналитиками
Инфраструктурный уровень	Департамент государственных и муниципальных услуг, РОИВы по контр/надзору, РОИВ МСП Подведомственные учреждения, ЦУР, ОМСУ, общественные организации и объединения, в т.ч. бизнеса	

Оптимальная организационная структура региона (3)

Общие сведения

Базируется на организационной структуре «Гибкий центр развития». Предполагает создание мощного центра компетенций, работающего на всех уровнях орг. структуры. Вместе с региональным блоком внедрения на оперативном уровне (РОИВы по цифровизации, экономическому развитию и реформе КНД) он обеспечивает внедрение необходимых изменений. Включает работу с ОМСУ

Ключевые преимущества

Гибкое финансирование. Высокая адаптивность к внешним изменениям. Упрощенный механизм межведомственного взаимодействия. Профессиональная команда изменений, за счет чего высокое качество внедрения изменений. Снижение сопротивления изменениям

Риски

Слабый центр компетенций сорвет проект: не будет достаточной коммуникации с РОИВ и потребует дополнительного времени на собственное становление/развитие. Нехватка средств на обеспечение изменений

Кому подходит

Регионам с высокой проектной культурой и/или раньше начавшим работу по внедрению КЦ. Важным условием является наличие сильных АНО или иных уважаемых центров компетенций

Особенности

–

Предлагаемая структура

Уровни	Базово	Вариации
Стратегический уровень	Методологический центр / центр компетенций	Губернатор Ответственный заместитель губернатора / координатор
Операционный уровень		1) Команды РОИВов над ЦУР и сервисными подведомственными организациями 2) Исключить ЦУР
Инфраструктурный уровень		1) Обеспечивающие подведомственные организации 2) Исключить ЦУР

Оптимальная организационная структура региона (4)

Общие сведения

«Клиентоцентричность в нас самих». Предполагает высокую степень децентрализации изменений с опорой на амбассадоров клиентоцентричности. Обязательное условие – высокая вовлеченность губернатора

Ключевые преимущества

Позволяет прийти к наиболее устойчивым результатам, так как основана на «изменениях снизу». Высокая степень вовлеченности ответственных лиц и шанс на появление нестандартных решений сложных задач, значимые прорывы

Риски

Отсутствие четкого понимания образа результата. Увольнение амбассадоров существенно подрывает проект. Нужно принимать дополнительные усилия по снижению степени «энтропии» в рамках проекта. Очень долгий путь достижения результата

Кому подходит

Регионам с большим количеством людей с высокой квалификацией в области КЦ и достаточным политическим «весом», уже сформировавших достаточно высокий уровень культуры КЦ

Особенности

Не выбрана ни одним из регионов. Однако указана как потенциальная орг структура, к которой можно/нужно стремиться после прохождения первого этапа проекта, когда появится распределенная сеть центров компетенции в области клиентоцентричности, достаточное количество амбассадоров

Система органов управления и их функции

Органы управления

Функции

Функционал участников регионального проекта (1)

Блок	Функционал	1	2	3
Губернатор субъекта РФ Отв. Заместитель губернатора / председателя Правительства субъекта РФ	Кураторство регионального проекта	+	+	+
Курирующий министр	Руководство региональным проектом	+		
Региональный проектный офис (Рабочая группа, Совет)	Проведение организационных мероприятий Разработка и совершенствование стратегических и методических документов Координация внедрения клиентоцентричности в ведомствах Формирование и ведение реестра ЖС/БС Методическое сопровождение и консультирование Оценка уровней клиентоцентричности органов власти и уполномоченных организаций	+		
Ответственный центр компетенции	Руководство региональным проектом Проведение организационных мероприятий Разработка и совершенствование стратегических и методических документов Координация внедрения клиентоцентричности в ведомствах Формирование и ведение реестра ЖС/БС Методическое сопровождение и консультирование Оценка уровней клиентоцентричности органов власти и уполномоченных организаций		+	
Региональный блок внедрения	Формирование карты клиентских путей Разработка целевой модели процессов Планирование мероприятий по внедрению целевой модели процессов Внедрение фирменного стиля клиентоцентричности в ведомствах Кадровый блок Оценка уровней клиентоцентричности органов власти и уполномоченных организаций Информационная этика и цифровая безопасность	+	+	
Амбассадоры клиентоцентричности	Участие в руководстве региональным проектом Распространение культуры клиентоцентричности	+	+	+

Функционал участников регионального проекта (2)

Блок	Функционал	1	2	3
Процессные РОИВ	Сегментация клиентов Формирование реестра процессов Ввод в эксплуатацию прототипов услуг и сервисов приоритетных жизненных ситуаций	+	+	+
Партнерская экосистема	Участие в реализации функций на всех уровнях	+	+	+
Пресс-служба	Ведение информационной компании о внедрении клиентоцентричности в субъекте РФ	+	+	+
Общественно-экспертный совет	Организация общественных обсуждений для выявления проблем внедрения клиентоцентричности / формирования решений	+	+	+
Общественные площадки	Организация форумов, конкурсов и т.д., развивающих тему внедрения клиентоцентричности	+	+	+
Подведомственные учреждения	Участие в реализации функций на всех уровнях	+	+	+
Центры обработки данных	Формирование системы сбора и оценки обратной связи	+	+	+
ЦУР	Выявление и изучение потребностей клиентов для приоритетных жизненных ситуаций Мониторинг удовлетворенности клиентов Формирование системы сбора и оценки обратной связи	+	+	+
Лаборатория пользовательского тестирования	Тестирование на целевых аудиториях прототипов услуг и сервисов приоритетных жизненных ситуаций до их ввода в эксплуатацию	+	+	+

Структура РОИВ



*может быть реализовано на уровне
регионального проектного офиса

Структура РОИВ

Блок	Функционал
Отв. Заместитель Руководителя РОИВ за внедрение клиентоцентричности / Руководитель РОИВ Команда проекта внедрения клиентоцентричности	Проведение организационных мероприятий Координация внедрения клиентоцентричности в ведомстве Методическое сопровождение и консультирование Оценка уровней клиентоцентричности органов власти и уполномоченных организаций
Эксперты-методологи	Формирование методологии проведения углубленных исследований с целью изучения клиентского опыта Методическое сопровождение и консультирование
Специалисты, отв. за проектирование и реинжиниринг административных процессов	Разработка (актуализация) карт клиентских путей Принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов Подготовка рекомендаций по повышению качества клиентского опыта Проектирование целевого клиентского сценария, разработка и тестирование прототипов новых услуг и сервисов
Специалисты, отв. за обработку данных, в т.ч. о профилях клиентов	Формирование и проверка гипотез о сегментации клиентов Сбор сведений о клиентском опыте Мониторинг удовлетворенности клиентов
Специалисты, отв. за мотивацию и профессиональную подготовку и «внутреннего клиента»	Кадровый блок Информационная этика и цифровая безопасность Оценка уровня клиентоцентричности РОИВ
Подведомственные организации	Участие в реализации функций на оперативном и процессном уровнях

Примеры партнеров в мире (1/2)

Клиентоцентричность в сторону бизнеса



Китай

- Тройка китайских интернет-гигантов – Baidu, Alibaba и Tencent (BAT) – создали в стране цифровую экосистему. BAT совместно финансируют 30% ведущих стартапов Китая.
- Министерство науки и технологий КНР сформировало из представителей этих компаний первую рабочую группу по развитию технологий ИИ, где Baidu отвечает за самоуправляемые автомобили, Alibaba – за умные города и мозговой центр городской среды, а Tencent – за компьютерное зрение.



Великобритания

- Tech Nation – организация, созданная в результате слияния двух технологических кластеров – London Tech City и Tech North.
- Организация поддерживает частных предпринимателей из IT-сферы, в т. ч. стартапы, разрабатывает программы, направленные на ускорение роста цифрового сектора экономики Британии, проводит профильные мероприятия.



Япония

- В рамках стратегии «Общество 5.0» создан консорциум Edgexcross. Вокруг ядра из шести крупнейших компаний, – Mitsubishi Electric Corporation, Omron, Advantech Co, NEC Corporation, IBM Japan, Oracle Corporation Japan, – объединили свои усилия еще более 150 участников рынка.
- Основная цель – усиление взаимодействия компаний-производителей ИТ и производственного оборудования, работающих на разных уровнях предприятия.



Сингапур

- Spring Singapore – это агентство при Министерстве промышленности и торговли Сингапура.
- Оно ответственно за оказание помощи предприятиям в их росте и укреплении, а также увеличении доверия к разрабатываемым ими товарам и услугам. С помощью партнерств агентство оказывает помощь в финансировании, развивает возможности управления и развития инноваций на предприятиях, помогает получить доступ к рынкам.

Примеры партнеров в мире (2/2)

Клиентоцентричность, направленная в сторону человека



Испания

- Национальное агентство по защите данных Испании является независимым агентством правительства Испании, которое осуществляет контроль за соблюдением положений законодательства о защите персональных данных



Великобритания

- Национальный Центр по информационной этике и инновациям разрабатывает рекомендации правительству по этическим проблемам, безопасности, инновационным аспектам использования данных и взаимодействует с регуляторами, т.н. «трастов данных» для совместного использования баз данных организациями и компаниями



Индия

- Национальная группа по телемедицине была сформирована министерством здравоохранения и охраны семьи для рассмотрения различных вопросов в области телемедицины и разработки национальной политики в сфере телемедицины



Бразилия

- Национальный совет по дебюрократизации создал программу "Эффективная Бразилия", направленную на цифровизацию государственного управления. Программа объединяет меры всех федеральных ведомств государственной службы, включая министерства и администрацию президента

Примеры партнеров в России

Цифровые кластеры



Белгородский региональный ресурсный инновационный центр



Международный ИТ-кластер Нижегородской области

Управление данными



Региональный центр компетенций НТИ по хранению и анализу больших данных
Алтайский край

Управление цифровой безопасностью



Центр цифровой трансформации, Республика Татарстан

Развитие технологий ИИ



Центр искусственного интеллекта «Горький»
Нижегородская область



ИТ-кластер
Чувашской Республики



Центр компетенции систем искусственного интеллекта
Новосибирск

Регулирование «Умного производства»



Татарстанский центр научно-технической информации



Фонд развития промышленности и инвестиционной деятельности в Чувашской Республике

Развитие креативных индустрий:



Фонд креативных индустрий, Калининградская область



Центр креативных индустрий, Краснодарский край



Центр креативных индустрий, Новосибирская область

Консалтинг для нужд государства



Региональный центр управления гос. и муницип. информ. системами
Самарской области



Центр цифровой трансформации Чувашской республики

Управление подготовкой кадров для цифровой экономики



Центр инновационного развития и кластерных инициатив, Самарская область



Центр управления трудовыми ресурсами «Ока», Корпоративный университет Правительства Нижегородской области

Экосистема клиентоцентричности

	Бизнес	Отечественные общественные организации и фонды	Федеральные органы власти, институты развития, другие регионы	Международные институты развития, организации
Информационные партнеры	<ul style="list-style-type: none">Частные ТВ и радиовещательные станции (национального и регионального масштабов) (РБК-ТВ, региональные СМИ)Информационные порталы и агентства в Интернете и соц. сетях (ВК, Телеграм) (Интерфакс, РБК)Журналы, альманахи (Эксперт)Форумы (Успех бесконечен)	<ul style="list-style-type: none">Информационные порталы и агентства в Интернете и соц. сетях (ВК, Телеграм) (Кухня НКО)Журналы, альманахи («Бизнес и Общество»)	<ul style="list-style-type: none">Федеральные каналы и радиовещательные станции (ОТР, «Первый», «Россия-1»)Официальные информационные порталы и агентства в Интернете (сайты субъектов, регионов)Форумы (ПМЭФ)Специализированные каналы и группы в соц. сетях («Социалка»)	<ul style="list-style-type: none">Международные информационные порталы и агентства в Интернете и соц. сетях (The Economist, Fortune)Международные журналы, альманахи (Harvard Business Review)
Инфраструктурные партнеры	<ul style="list-style-type: none">Основные ассоциации (ТПП, Опора России, Деловая Россия)Отраслевые ассоциации (АРПП «Отечественный софт»)Сквозные ассоциации (Ассоциация менеджеров России)Деловые клубы (Клуб Первых, Клуб Лидеров)Бизнес-инкубаторы (MTS StartUp Hub)	<ul style="list-style-type: none">Специализированные центры (развития, инноваций и т.д.) (Благосфера, Центр развития предпринимательства)	<ul style="list-style-type: none">Агентства (Агентство Стратегических Инициатив)Ассоциации (Ассоциация инновационных регионов России)Бизнес-инкубаторы (Первый городской бизнес-инкубатор Санкт-Петербурга)	<ul style="list-style-type: none">Объединения бизнесов, кластеров (BAT, Tech Nation, Edgescross)Ассоциации, клубы (ассоциации при ведущих университетах)Бизнес-инкубаторы, консорциумы (китайско-французский консорциум по ИИ, инкубаторы при ведущих университетах)
Финансовые партнеры	<ul style="list-style-type: none">Банки (Альфа, Почта Банк)	<ul style="list-style-type: none">Фонды поддержки, содействия (Региональные общественные фонды)	<ul style="list-style-type: none">Министерства (Экономического развития)Фонды (Фонд содействия кредитования, Фонд содействия инновациям)Корпорации (Корпорация «МСП»)	<ul style="list-style-type: none">Финансовые организации (Всемирный банк)Крупные банкиОбъединения бизнесов (BAT)Агентства (Spring Singapore)
Партнеры по соц. проектам	<ul style="list-style-type: none">Крупные компании разных сфер (YouDO, Burger King)	<ul style="list-style-type: none">Клубы (Клуб корпоративных филантропов)Агентства (Агентство социальной информации)	<ul style="list-style-type: none">Министерства (Экономического развития)	<ul style="list-style-type: none">Агентства (Spring Singapore, ЮНИДО)Партнерства (PAI)Крупные компании разных сфер
Комплексные	<ul style="list-style-type: none">Банки (СБЕР, ВТБ, ПСБ, Альфа)Крупные компании разных сфер (Яндекс, Росатом, Лаборатории Касперского, Ozon)Маркетплейсы (Wildberries)		<ul style="list-style-type: none">Министерства (Экономического развития, Цифрового развития, связи и массовых коммуникаций)	<ul style="list-style-type: none">Крупные компании разных сфер (WeChat, Amazon)Специализированные центры и агентства (цифровое агентство Индии, КОССА, The Software-Cluster, C-DOT)

Несмотря на то, что часто в качестве партнеров рассматриваются только крупные объединения и компании, в некоторых случаях проще и лучше взаимодействовать с несколькими небольшими партнерами по причине более быстрого получения отклика

Экосистема клиентоцентричности в Вашем регионе

	Бизнес	Отечественные общественные организации и фонды	Федеральные органы власти, институты развития, другие регионы	Международные институты развития, организации	Другие
Информационные партнеры					
Инфраструктурные партнеры					
Финансовые партнеры					
Партнеры по соц. проектам					
Комплексные					
Прочие					



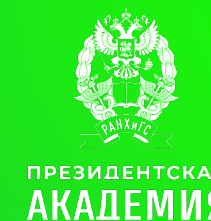
Министерство
экономического развития
Российской Федерации



Минтруд
России



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

RANEPA.RU

