

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономикой  
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Филимоненко И.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование системы взаимоотношений с потребителями  
в рамках оказания государственных услуг

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.06 Маркетинг

Научный руководитель \_\_\_\_\_ кан.экон.наук, доцент Вингерт В.В.

Выпускник \_\_\_\_\_ Киреева Ю.Р.

Рецензент \_\_\_\_\_ профессор, доцент Воробьева Н.С.

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Государственные услуги: подходы к определению, механизмы реализации....	8
1.1 Исследование подходов к определению понятия «государственная услуга».....	8
1.2 Классификация государственных услуг .....	15
1.3 Исследование подходов к стандартизации государственных услуг на основе российской и зарубежной практики .....	25
2 Исследование существующих подходов к оценке качества услуг и удовлетворенности потребителей .....	31
2.1 Анализ существующих подходов к оценке качества государственных услуг в Российской Федерации.....	31
2.2 Анализ современных подходов к изучению и прогнозированию потребительского поведения в сфере услуг .....	43
2.3 Моделирование потребительского поведения и анализ подходов к оценке удовлетворенности качеством услуг.....	52
3 Формирование системного подхода для управления взаимоотношениями с потребителями государственных услуг .....	64
3.1 Цели формирования и компоненты системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг .....	64
3.2 Разработка мероприятий системы взаимоотношений с потребителями в рамках оказания государственных услуг и совершенствование методики исследования удовлетворенности .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы оказания государственных услуг, их стандартизация и регламентация занимают существенное место в политике многих государств. Такая политика направлена на повышение эффективности функционирования органов государственной власти и местного самоуправления. В настоящее время в Российской Федерации проводится Административная реформа, затрагивающая в том числе и предоставление государственных услуг. Данный вид услуг имеет существенное экономическое значения в силу обязательности и массового характера их оказания. Без получения государственных услуг невозможна реализация многих гражданских прав граждан РФ.

В настоящее время не существует единого подхода к определению государственных услуг. Государственные услуги реализуются органами власти и местного самоуправления в соответствии с законодательством Российской Федерации. Также существуют разные подходы к классификации государственных услуг на основе различных критериев.

Получение гражданами государственных услуг возможно двумя основными путями: путем обращения в межфункциональные центры либо в электронной форме через портал «Государственные услуги». Необходимо отметить увеличивающуюся популярность второго подхода.

В настоящее время применяется несколько подходов для оценки уровня удовлетворенности потребителей государственных услуг. Однако, по нашему мнению, исследование потребительской удовлетворенности происходит вне системного подхода. Таким образом, из поля зрения исследователей выпадает значительная часть элементов процесса оказания государственных услуг, что существенно ограничивает возможности принятия корректирующих воздействий для повышения качества услуг.

Существующие подходы к исследованию государственных услуг ограничиваются лишь разработкой регламентов оказания услуг, а также оценкой удовлетворенности потребителей по весьма ограниченному набору

критериев. При этом не учитываются такие факторы как ожидания потребителей, эмоциональные аспекты, связанные с оказанием государственных услуг, вовлеченность персонала в процесс оказания услуг и т.д. Следовательно, необходима систематизация процедур и элементов системы взаимоотношений с потребителями в рамках оказания государственных услуг.

Таким образом, целью магистерской диссертации является разработка системы взаимоотношений с потребителями в рамках оказания государственных услуг.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- Исследованы подходы к определению и классификации государственных услуг;
- Проанализированы существующие подходы к исследованию уровня удовлетворенности потребителей государственных услуг;
- Проведен обзор методик изучения и прогнозирования, а также оценки удовлетворенности потребителей услуг;
- Предложены элементы системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг;
- Разработаны мероприятия для реализации системного подхода во взаимоотношениях с потребителями государственных услуг.

Объектом диссертационного исследования являются государственные услуги.

Предметом диссертационного исследования является система взаимоотношений с потребителями в рамках оказания государственных услуг.

Научная новизна работы состоит в адаптации модели удовлетворенности потребителей к сфере государственных услуг, разработке системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг, адаптации традиционных методик исследования удовлетворенности потребителей к сфере предоставления государственных услуг.

По теме научного исследования были сделаны следующие публикации:

1) Государственные услуги, в чем их сущность? <http://student.eee-science.ru/listing/gosudarstvennye-uslugi-v-chem-ih-sushhnost/> в сборнике: "Наука, практика, современность: международная on-line конференция". Дата публикации: 30.04.2017. Регистрация СМИ: Эл№ФС77-49690 от 26.04.2012.

2) Возможности внедрения инноваций в систему реализации государственных услуг: <http://student.eee-science.ru/listing/vozmozhnosti-vnedreniya-innovatsij-v-sistemu-realizatsii-gosudarstvennyh-uslug/> в сборнике: "Наука, практика, современность: международная on-line конференция". Дата публикации: 30.04.2017. Регистрация СМИ: Эл№ФС77-49690 от 26.04.2012.

# **1 Государственные услуги: подходы к определению, механизмы реализации**

## **1.1 Исследование подходов к определению понятия «государственная услуга»**

В российском законодательстве услуга определяется как «готовый продукт труда, способный удовлетворить потребности граждан и юридических лиц». В Конституции Российской Федерации 1993 года [1] термин «услуга» упоминается в статье 8 и статье 74. Конституция РФ гарантирует свободное перемещение товаров и услуг по территории государства, за исключением случаев обеспечения безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей.

В Гражданском кодексе Российской Федерации [2] услуга трактуется как объект гражданских прав (статья 128).

Бюджетный кодекс РФ [3] содержит следующее определение государственных услуг: «Это услуги, оказываемые физическим и юридическим лицам в соответствии с государственным заданием органами государственной власти (муниципального самоуправления), бюджетными учреждениями, иными юридическими лицами безвозмездно или по ценам (тарифам), устанавливаемым в порядке, определенном органами государственного самоуправления».

Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" [4] содержит следующее определение «Государственная услуга, предоставляемая федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - государственная услуга), - деятельность по реализации функций

соответственно федерального органа исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органа местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - органы, предоставляющие государственные услуги), которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предоставляющих государственные услуги».

В отличие от услуг, предоставляемых частными организациями с целью получения прибыли, предоставление государственных услуг осуществляется в соответствии с регламентом, представляющим собой нормативный правовой акт. Таким образом, порядок предоставления государственной услуги является жестко регламентированным.

Государственные услуги могут предоставляться следующим образом (рисунок 1):



Рисунок 1 – Формы предоставления государственных услуг

Переход к оказанию государственных услуг в электронном виде требует создания специализированных инструментов для безопасной он-лайн идентификации. С этой целью Министерство связи Российской Федерации

развивает проект по созданию «Единой системы идентификации и аутентификации» (ФГИС ЕСИА) [5]. Цель создания данной системы – упорядочивание и централизация процессов регистрации и аутентификации пользователей государственных услуг. ФГИС ЕСИА представляет собой единый реестр зарегистрированных пользователей – физических лиц, государственных организаций, юридических лиц и информационных систем. На рисунке 2 представлена динамика количества пользователей, зарегистрированных в ЕСИА.

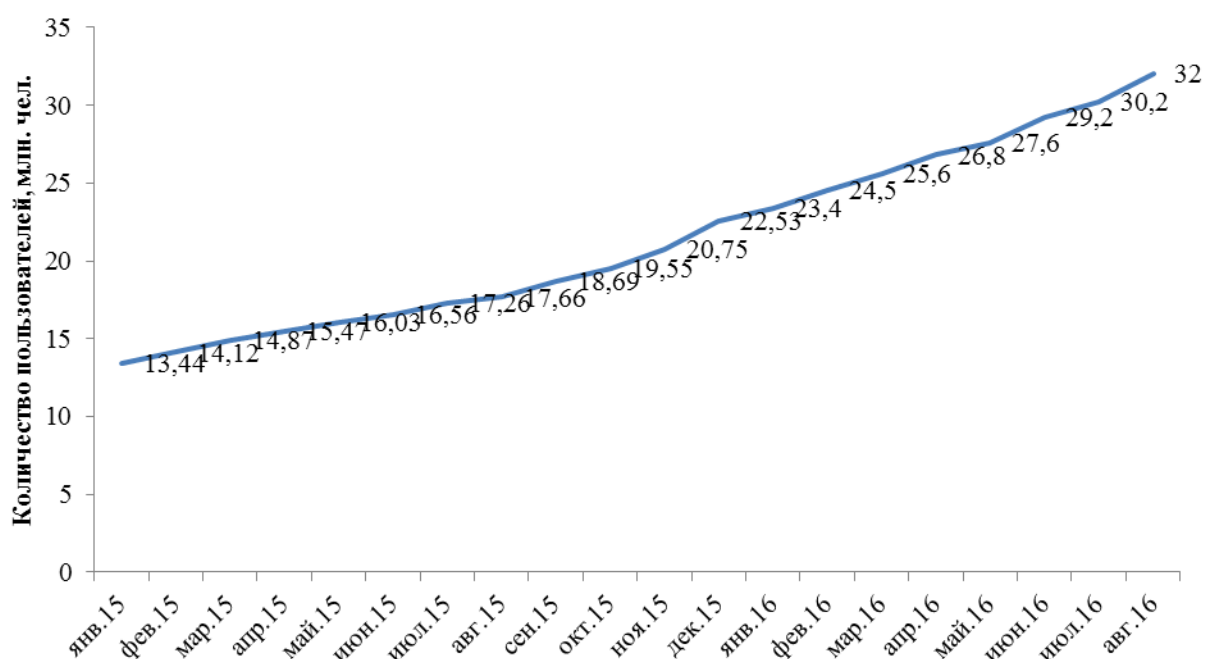


Рисунок 2 – Динамика числа пользователей, зарегистрированных в ФГИС ЕСИА

Введение государственных услуг является частью административной реформы РФ, которая базируется на внедрении системного подхода с точки зрения формирования наборов функций органов государственной власти. Функции органов государственной власти делятся на несколько категорий (рисунок 3).

В функции федеральных министерств входит разработка политики в определенной государственной сфере, а также нормативно-правовых актов.



Министерства не обладают контрольно-надзорными функциями в отношении граждан и организаций.

### **Правоустанавливающие функции**

- Разработка государственной политики и принятие нормативно-правовых актов

### **Правоприменительные функции**

- Осуществление мер государственного контроля и надзора, в том числе выдача разрешительной документации

### **Функции по оказанию услуг и управлению имуществом**

Рисунок 3 – Функции органов государственной власти

В соответствии с законодательством РФ функции по оказанию государственных услуг и управлению имуществом отходят к федеральным агентствам, что закреплено в Указе Президента РФ №636 «О системе и структуре органов исполнительной власти РФ» [6].

В настоящее время точное определение, что такое «государственная услуга» не сформировано [7]. В законодательстве Российской Федерации к государственным услугам относят (рисунок 4):

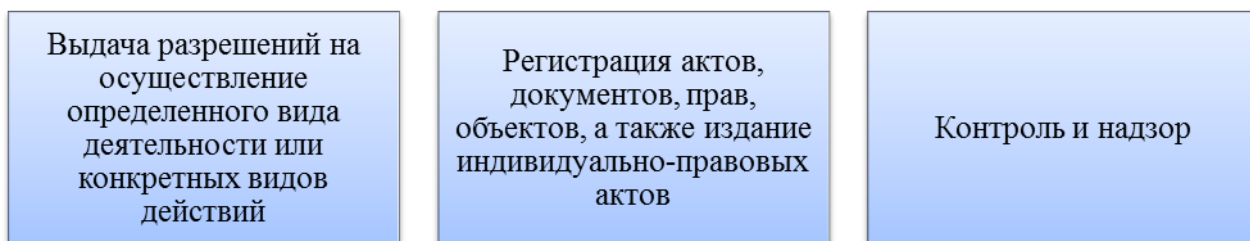


Рисунок 4 – Направления оказания государственных услуг в соответствии с законодательством РФ

Таким образом, государственная услуга – это деятельность органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, которая осуществляется по запросам граждан и организаций в пределах нормативов, установленных законодательством Российской Федерации.

Согласно информации, предоставленной Порталом административной реформы РФ «Совершенствование государственного управления» [8], государственными услугами хотя бы один раз в год пользуются 57% граждан Российской Федерации. К наиболее распространенным услугам относятся:

- услуги Федеральной миграционной службы;
- услуги Ростреестра;
- услуги ГИБДД;
- услуги органов ЗАГС и социальной службы.

Государственные услуги и государственные функции можно разделить по инициатору взаимодействия (рисунок 5).

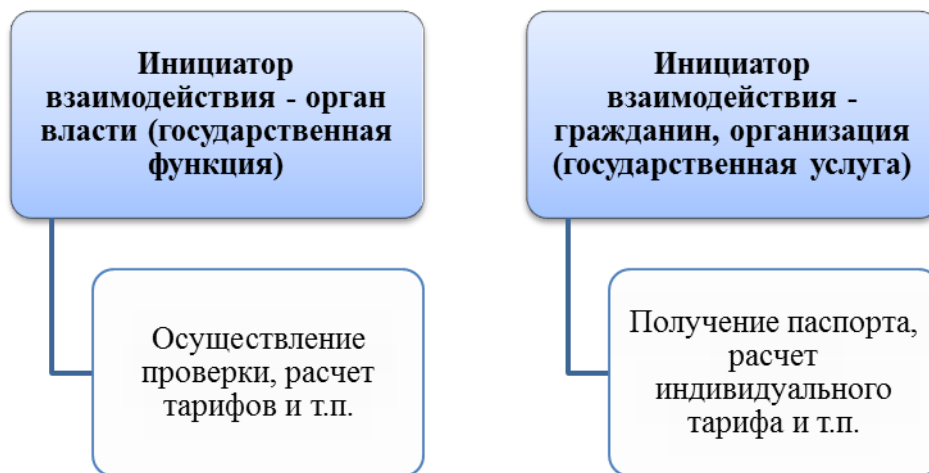


Рисунок 5 - Принципы разделения государственных услуг и государственных функций

Таким образом, инициатором государственной услуги выступает заявитель. Поскольку государственная услуга, как и любая другая услуга, обладает таким качеством как непостоянство качества, был разработан административный регламент для каждой государственной услуги. В качестве

базы для разработки административного регламента были использованы стандарты ИСО серии 9000.

Инструментом соблюдения процедуры оказания государственной услуги является ответственность должностных лиц за несоблюдение стандартов и процедуры оказания услуги. Кроме этого, предусмотрено возмещение ущерба при ненадлежащем оказании государственной услуги. Принципы оказания государственных услуг, предусмотренные административным регламентом, представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Принципы оказания государственных услуг, предусмотренные административным регламентом

По принципу минимизации времени оказания административной услуги для каждого вида услуг предусмотрен норматив времени, а также норматив времени ожидания в очереди. Существуют специальные требования к помещениям (зданиям), где оказываются государственные услуги.

Требование к оптимальности процедур оказания государственных услуг предусматривает сокращение дублирующих процедур и сокращение административных требований.

Внедрение комплекса государственных услуг, а также разработка административного регламента их оказания осуществляется в рамках концепции «сервисного государства». Для более эффективной реализации данной концепции необходимо исследовать поведение потребителей государственных услуг, что позволит совершенствовать процедуры предоставления государственных услуг по следующим направлениям (рисунок 7):



Рисунок 7 - Направления совершенствования государственных услуг

Совершенствование государственных услуг должно происходить в соответствии с тремя основными принципами (рисунок 8):

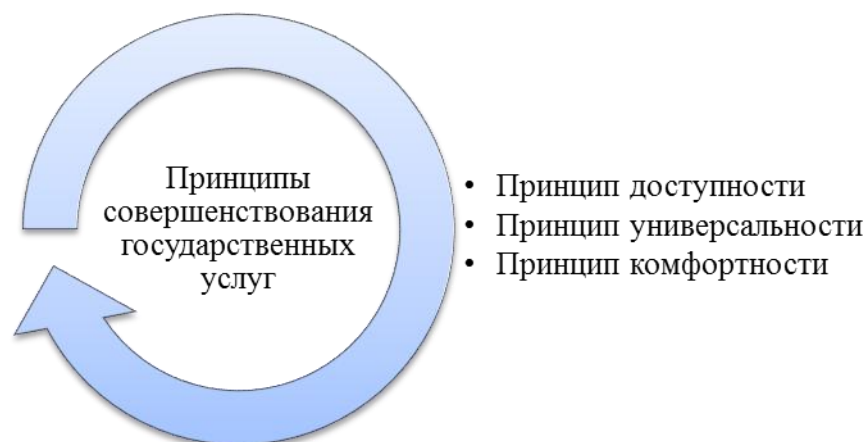


Рисунок 8 – Принципы совершенствования предоставления государственных услуг

## 1.2 Классификация государственных услуг

Государственные услуги представляют собой наиболее массовую форму взаимодействия государства и органов исполнительной власти. Для осуществления контроля качества предоставления таких услуг необходима их классификация.

А. Р. Исхаков предлагает следующую классификацию государственных услуг [9] (рисунок 9).

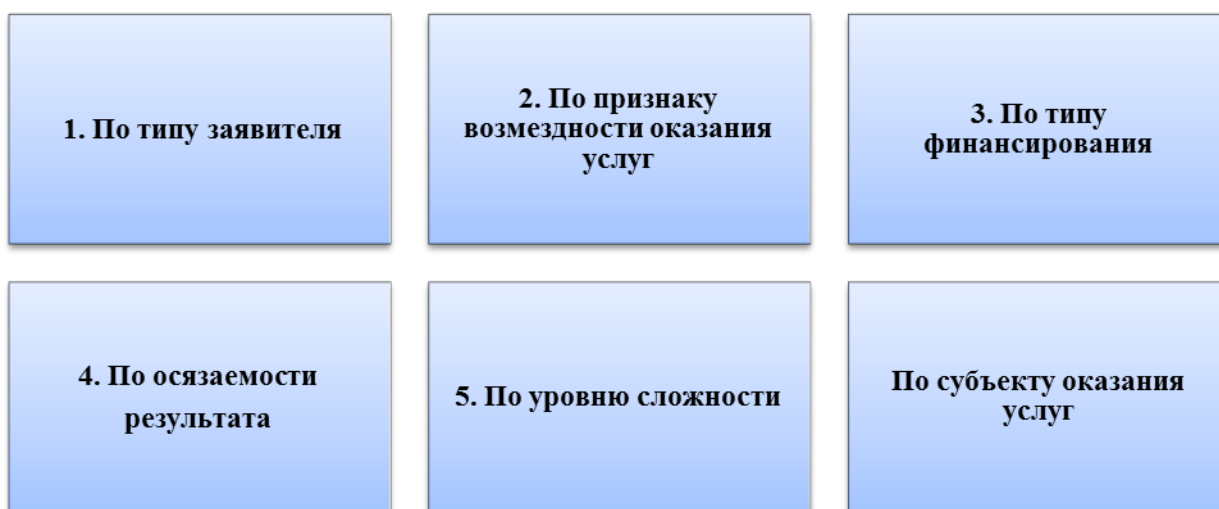


Рисунок 9 – Критерии классификации государственных услуг

Рассмотренные выше подходы к определению понятия «государственная услуга» указывают на то, что порядок оказания государственных услуг носит заявительный характер, то есть инициатором оказания услуги является гражданин или юридическое лицо. Однако, в общей массе государственных услуг можно выделить виды услуг, которые оказываются по инициативе государственных органов (рисунок 10). К таким услугам, например, можно отнести услуги по предоставлению психологической помощи, оказываемые безработным гражданам в центрах занятости. В этом случае услуга оказывается вследствие наличия предложения со стороны работника центра занятости о необходимости оказания такой помощи [10].

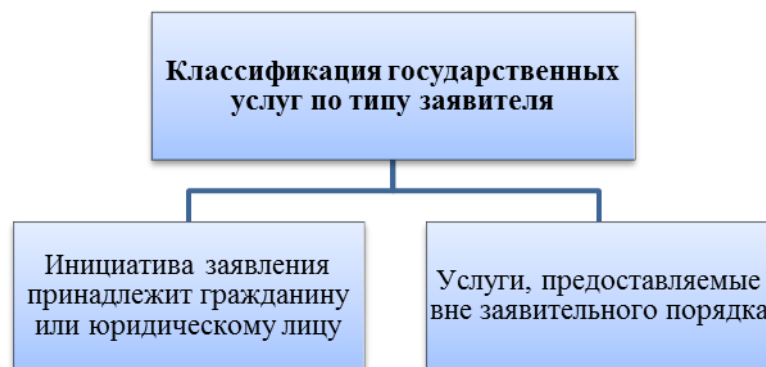


Рисунок 10 – Классификация государственных услуг по типу заявителя

В свою очередь услуги, предоставляемые по инициативе органов государственной власти также можно разделить на два типа (рисунок 11).



Рисунок 11 – Классификация государственных услуг, оказываемых по инициативе органов государственной власти

Обязательные услуги направлены на удовлетворение социально значимых потребностей общества. Такие услуги закреплены в законодательстве РФ как обязанности органов государственной власти. Квазиуслуги не носят обязательного характера.

В качестве второго критерия классификации государственных услуг выступает возмездность их оказания (рисунок 12). Оказание государственной услуги в любом случае связано с определенными затратами, которые в любом случае необходимо покрывать. Вопрос стоит лишь в том, кто осуществляет

покрытие затрат: граждане и юридические лица, выступающие в качестве заявителя, либо покрытие затрат осуществляется за счет государства.



Рисунок 12 – Классификация государственных услуг по принципу возмездности

Источники финансирования при оказании государственных услуг могут быть следующими:

- государственный бюджет РФ;
- бюджеты субъектов РФ;
- внебюджетные фонды;
- смешанные источники финансирования;
- средства граждан и юридических лиц.

На рисунке 13 представлена классификация государственных услуг по критерию осязаемости результата.

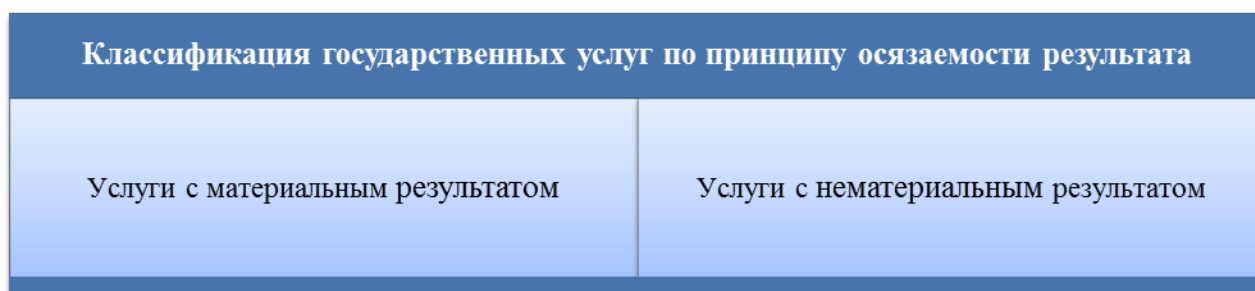


Рисунок 13 – Классификация государственных услуг по критерию осязаемости результата

Разница в двух типах услуг состоит в следующем: в результате оказания услуги с материальным результатом пользователь государственных услуг получает некое материальное подтверждение оказания услуги (например, план объекта недвижимости), в результате же нематериальной услуги результатом ее предоставления является информация (например, получение информации о предоставлении государственной социальной помощи).

По критерию сложности государственные услуги разделяются следующим образом (рисунок 14).



Рисунок 14 – Классификация государственных услуг по критерию «сложность оказания»

Сложные государственные услуги включают в процесс оказания несколько простых. В данном случае можно говорить о сопутствующих услугах.

В соответствии с ФЗ №210 [4] государственные услуги можно классифицировать в соответствии с субъектом, оказывающим услуги (рисунок 15).

Необходимо отметить, что поскольку категория государственных услуг является относительно новой, поэтому общепринятой классификации таких услуг еще не сложилось [11]. Например, можно выделить такой критерий классификации как публичность оказания государственных услуг.





Рисунок 15 – Классификация государственных услуг по субъекту предоставления

Александрович Е.Р. [11] предлагает следующую классификацию государственных услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация государственных услуг

Критерий классификации	Виды государственных услуг
По сфере оказания услуг	– публичные; – общественные (социальные); – административные
По наличию промежуточного результата (сложности)	– простые; – сложные
По содержанию результата	– информационно-консультационные; – коммуникационные; – финансовые; – документарные
По условиям оказания	– программные; – нормативно-правовые
По взаимодействию с ведомствами	– элементарные; – композитные (межведомственные)
По целям услугополучателей	– реализующие конституционные права граждан; – позволяющие услугополучателям реализовать их законные обязанности; – позволяющие услугополучателям реализовать их законные интересы
По основанию оказания	– платные; – бесплатные

Окончание таблицы 1

Критерий классификации	Виды государственных услуг
По причине обращения	– вынужденные; – добровольные
По доступности	– доступные; – труднодоступные
По количеству получателей услуги	– массовые; – индивидуальные
По наличию стандартов	– стандартизированные; – нестандартные
По наличию регламентов	– регламентированные; – нерегламентированные

Процесс оказания государственной услуги можно представить в виде совокупности элементов:

- 1) условий оказания услуги;
- 2) основания для оказания услуги;
- 3) состав услуги;
- 4) эффект от оказания услуги.

Условия оказания государственной услуги включают нормативную базу, в соответствии с которой оказываются услуги, а также реестр услуг. Основаниями для оказания государственных услуг является заявление либо договор. Состав услуги включает промежуточный (если такой имеется) и конечный результаты ее оказания. Эффект от оказания услуги заключается в изменении конечного состояния получателя услуги. Кроме этого, эффекты от оказания государственных услуг могут проявляться в достижении определенных социально-экономических показателей.

Государственные услуги весьма многообразны. Портал «Госуслуги» содержит информацию о следующих видах государственных услуг (таблица 2) [12].

Таблица 2 – Категории государственных услуг и их содержание

Категория государственных услуг	Содержание государственных услуг
Семья и дети	Брак, материнство, льготы многодетным семьям, распоряжение материнским капиталом, регистрация усыновления, запись в детский сад и т.д.
Паспорта, регистрации, визы	Выдача российских и заграничных паспортов, регистрация граждан, регистрация смерти
Транспорт и вождение	Штрафы ГИБДД, водительские удостоверения, регистрация транспортных средств, льготы на проезд в общественном транспорте
Образование	Предоставление предварительных результатов ЕГЭ, признание иностранных документов об образовании, запись в образовательные учреждения, информация о текущей успеваемости
Налоги и финансы	Налоговая задолженность, налоговый учет физических лиц, прием налоговых деклараций, предоставление сведений из ЕГРЮЛ, регистрация юридических лиц и предпринимателей
Здоровье	Запись к врачу, вызов врача на дом, сведения об оказанной медицинской помощи, медико-социальная экспертиза
Пенсии, пособия и льготы	Извещение о состоянии лицевого счета в ПФР, установление пенсии, выписка о предоставлении социальной помощи, предоставление санаторно-курортного лечения, учет нуждающихся в жилье, льготы на оплату жилищно-коммунальных услуг, льготы на проезд в общественном транспорте, помощь малоимущим, пособия на детей
Лицензии, справки, аккредитации	Предоставление адресно-справочной информации
Квартира, строительство и земля	Оплата ЖКХ, разрешение на строительство, смена категории жилья, согласование переустройства и перепланировки, льготы на оплату услуг ЖКХ

Окончание таблицы 2

Категория государственных услуг	Содержание государственных услуг
Безопасность и правопорядок	Лицензии на хранение оружия, разрешения на ношение оружия, судебная задолженность
Работа и занятость	Консультативные услуги, медицинская, социальная и психологическая реабилитация, содействие в поиске работы и сотрудников
Культура, досуг, спорт	Выдача охотничьих билетов, справка об угрозе безопасности туристов
Бизнес, предпринимательство, НКО	Регистрация юридических лиц и предпринимателей, уведомления Роспотребнадзора, информирование плательщиков страховых взносов
Производство и торговля	Информация о соблюдении технических регламентов, сведения о добровольной сертификации, выписки из реестра деклараций соответствия
Информация, связь и реклама	Присвоение радиочастот, заявления о нарушении законодательства о рекламе, разрешения на установку рекламных конструкций
Природопользование и экология	Информация о недрах, информация из водного реестра

Согласно данным Министерства связи и массовых коммуникаций [13] наиболее популярными услугами среди населения РФ являются (рисунок 15):

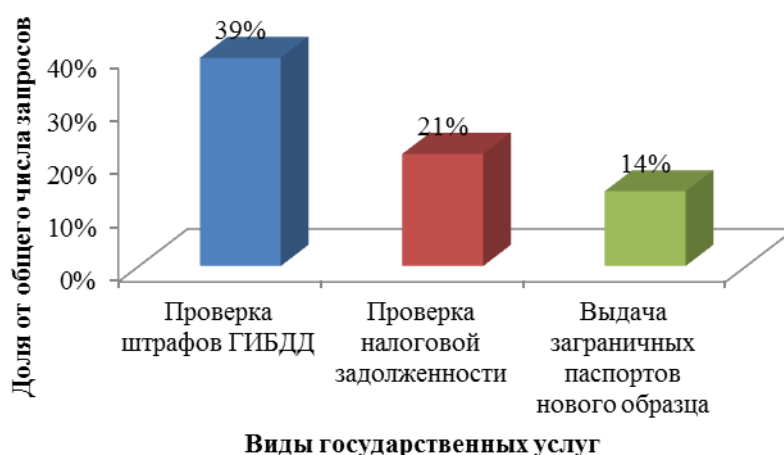


Рисунок 15 – Наиболее популярные государственные услуги

Растет также популярность такого вида услуг, как регистрация транспортных средств. Так, за 5 месяцев 2017 года количество обратившихся за данной услугой составило 2,2 млн. чел. За аналогичный период 2016 года количество обратившихся за данной услугой составило всего 724 тыс. чел.

Одним из наиболее важных критериев деления государственных услуг является способ их оказания. Государственные услуги могут оказываться следующими способами:

- путем обращения заявителей в межфункциональные центры;
- электронным способом через Единый портал государственных и муниципальных услуг.

По данным Министерства экономического развития РФ [14] услугами межфункциональных центров, действующих по принципу одного окна, пользовались хотя бы раз более 70% россиян. По состоянию на 1 марта 2017 года на территории Российской Федерации было создано 2777 межфункциональных центров, 10214 территориально обособленных структурных подразделений, 312 офисов на базе привлекаемых организаций.

В межфункциональных центрах (МФЦ) и аффилированных организациях работает около 33 тыс. специалистов, которые ежедневно обслуживают около 350 тыс. человек. По данным на 2016 год количество оказанных государственных услуг превысило 3 млн. Доля охвата населения услугами МФЦ составляет 96,6%.

МФЦ оказывают услуги не только индивидуальным потребителям, но и организованным. В 2016 году стартовал пилотный проект по организации МФЦ для предпринимателей. Этот проект был реализован в 39 российских регионах. В большинстве случаев МФЦ для бизнеса создаются на базе уже действующих центров – 93%. В МФЦ для бизнеса предоставляются такие виды услуг как разработка бизнес-планов, товарная и правовая экспертиза, оценка бизнеса и рисков, юридическое сопровождение, страхование имущества физических и юридических лиц, приём заявок на участие в конкурсном отборе на предоставление субсидий, на получение микрозаймов, и ряд других.

На рисунке 16 представлена динамика среднего количества обращений представителей бизнеса за получением одной государственной услуги.

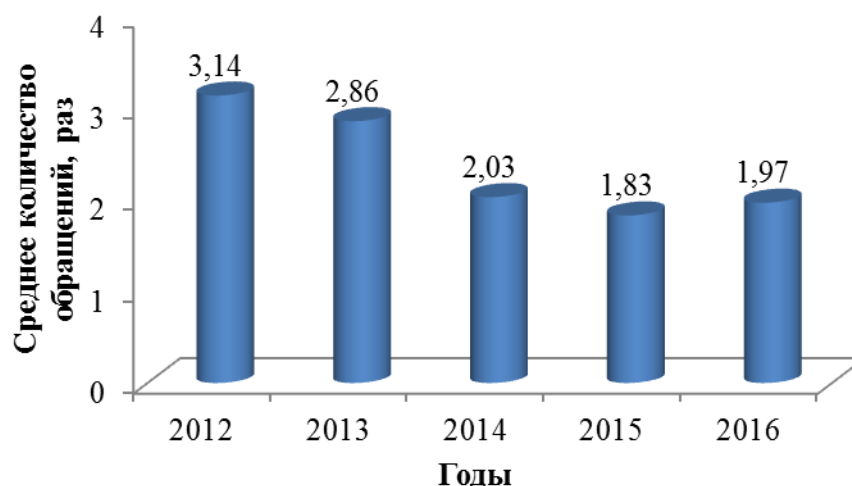


Рисунок 16 – Динамика среднего числа обращений представителей бизнеса за получением одной государственной услуги

По данным на апрель 2017 года около 47,7 млн. российских граждан могут получать доступ к государственным услугам в электронной форме, т.е. через Единый портал государственных услуг. Удобство обращения за предоставлением услуги в электронной форме объясняется еще и тем, что функции портала позволяют проводить платежи за оказание государственных услуг. Так, только в первом квартале 2017 года через Единый портал было проведено около 3,1 млн. платежей на сумму 3,5 млрд. руб. Существенным стимулирующим фактором является то, что при оплате подобным образом заявитель получает скидку. На рисунке 17 представлена динамика осуществления платежей через Единый портал госуслуг. Например, скидка при оплате государственных пошлин составляет 30%. В настоящее время на ЕПГУ доступна оплата налогов, пошлин за госуслуги, штрафов и задолженностей. Оплатить начисления можно с помощью банковских карт, электронных кошельков, через мобильный телефон. Также можно скачать квитанцию для оплаты в банке.

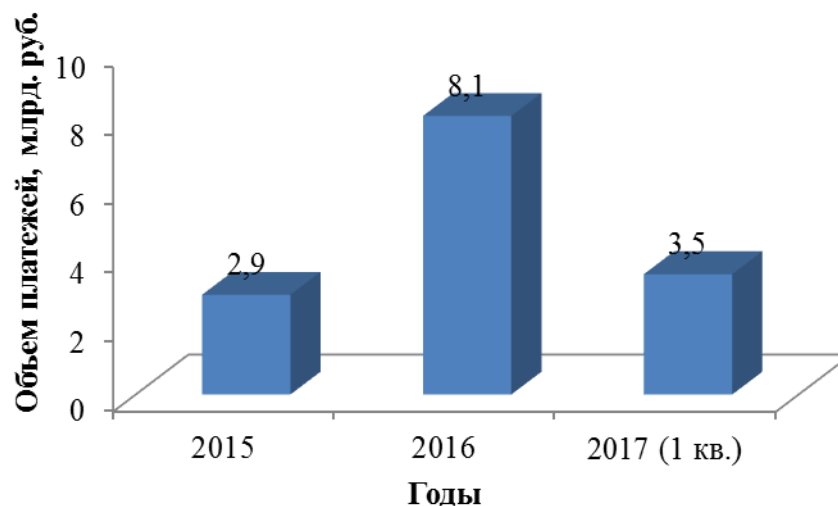


Рисунок 17 – Динамика платежей через Единый портал госуслуг

Таким образом, государственные услуги затрагивают практически все сферы жизни граждан РФ и многие сферы деятельности юридических лиц и предпринимателей. Особенностью государственных услуг является их массовый характер и, для многих из них, обязательный характер обращения за ними. Государственные услуги многообразны, их можно классифицировать по различным критериям. Механизмы реализации государственных услуг предполагают две основные формы их получения. Несмотря на обязательный характер предоставления государственных услуг актуальными остаются вопросы качества получения услуг и удовлетворенность потребителей.

### **1.3 Исследование подходов к стандартизации государственных услуг на основе российской и зарубежной практики**

Стандарт государственной услуги выступает в качестве специального маркера. Он позволяет определить динамику становления и развития процессов в обществе, оценить уровень устойчивости отношений, складывающихся в нем. Стандарт государственной услуги играет важнейшую роль в защите

гражданских прав, снижении и устранении противоречий. Он способствует развитию партнерства в сфере общественных отношений.

Стандарт государственной услуги представляет собой свод требований к порядку предоставления государственной услуги. В качестве базового элемента стандартизации были разработаны административные регламенты оказания услуг. Перечень государственных услуг и функций содержит более 600 государственных услуг федеральных органов власти, сведения о предоставлении которых легли в основу информационной системы «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» (ФРГУ). Всего в региональном разрезе федерального реестра размещена информация по более 21100 услугам (функциям) органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. На муниципальном уровне – внесены сведения по более 121800 муниципальным услугам (функциям).

Регламенты предоставления государственных услуг содержат следующую информацию:

- сроки оказания услуги;
- необходимые документы;
- основания для отказа;
- административные процедуры;
- ответственность за ненадлежащее исполнение / неисполнение государственной услуги;
- контактная информация и др.

Административные регламенты предусматривают материальную ответственность должностных лиц за нарушения при оказании государственной услуги:

- за непредоставление услуги или нарушение установленных сроков оказания услуг – в размере от 3 000 до 5 000 рублей, для сотрудников МФЦ – от 1 000 до 1 500 рублей;



– за требование документов и (или) платы, не предусмотренных федеральными законами и принятыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, – от 5 000 до 10 000 рублей, для сотрудников МФЦ – от 1 500 до 3 000 рублей;

– за нарушение порядка или сроков рассмотрения жалобы или незаконный отказ, уклонение от принятия ее к рассмотрению – от 20 000 до 30 000 рублей.

В настоящее время федеральными органами исполнительной власти утверждено в установленном порядке более 500 административных регламентов, выше 16400 административных регламентов утверждено на региональном, более 93100 – на местном уровне.

Анализ зарубежного опыта позволяет сделать вывод о том, что государственные услуги в таких странах как США, Великобритания, Канада, Австралия, Польша, Китай, Нидерланды, Бразилия, Южная Корея и др. оказываются и регулируются в рамках административных реформ [16].

Общими чертами такого подхода являются:

– стандартизирование услуг на государственном и муниципальном уровне;

– применение информационных технологий при оказании услуг;

– применение технологий «обратной связи» для контроля качества предоставления государственных услуг.

Стандартизация качества, так же как и регулирование государственных услуг осуществляется и наднациональном уровне – в странах Европейского сообщества существует перечень базовых публичных услуг (таблица 3).

В некоторых странах (ФРГ, Франция) предусмотрен договорной порядок оказания платных публичных услуг. Помимо возмездного оказания услуг также применяются принципы бюджетного финансирования деятельности органов, оказывающих публичные услуги.

Таблица 3 – Перечень базовых публичных услуг, принятый в Европейском сообществе

Услуги для индивидуальных потребителей	Услуги для бизнеса
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подоходный налог: подача декларации, уведомление о результатах проверки деклараций.</li> <li>2. Услуги по поиску работы, предоставляемые департаментами труда.</li> <li>3. Выплата из фонда социального страхования: пособия по безработице; семейные льготы; оплата медицинских услуг (возмещение затрат или прямая оплата); студенческие стипендии.</li> <li>4. Выдача документов (паспортов и водительских прав).</li> <li>5. Регистрация автомашин (новых, бывших в употреблении или импортированных).</li> <li>6. подача заявлений о разрешении на строительство.</li> <li>7. Заявления в полицию.</li> <li>8. Публичные библиотеки (доступность каталогов, инструментов поиска).</li> <li>9. Акты гражданского состояния (рождение, заключение брака, смерть); запрос и получение.</li> <li>10. подача заявления на поступление в вуз.</li> <li>11. Регистрация по месту жительства.</li> <li>12. Услуги здравоохранения (например, интерактивное информирование о предоставлении услуг в различных больницах; направление в больницу)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выплаты в фонды социального страхования сотрудников.</li> <li>2. Налогообложение юридических лиц: подача деклараций, уведомление о результатах проверки деклараций.</li> <li>3. НДС: декларирование, уведомление о результатах проверки деклараций.</li> <li>4. Регистрация новой компании.</li> <li>5. Предоставление информации в органы статистики.</li> <li>6. подача таможенных деклараций.</li> <li>7. Разрешения, связанные с охраной окружающей среды, включая отчетность.</li> <li>8. Поставка товаров и услуг для общественных нужд</li> </ol>

Перечень базовых публичных услуг Европейского сообщества во многом совпадает с теми услугами, которые оказываются в РФ, однако есть и различия. Например, подача заявления в полицию или подача заявления для поступления в ВУЗ и т.д.

Страны, предоставляющие своим гражданам значительное число публичных услуг, используют различные инструменты их стандартизации и контроля качества их предоставления. В Великобритании принята государственная программа повышения качества услуг, предоставляемых государственным сектором страны. На основании данной программы были

разработаны стандарты оказания публичных услуг национального и местного уровней. Опыт Великобритании был использован в Италии.

Во Франции в 1992 году был принят документ, содержащий основные принципы оказания публичных услуг: прозрачность процедур оказания, ответственность исполнителей за качество предоставления и т.д. Подобного рода документы были приняты и в других странах: Испании, Ирландии, США, Финляндии, Дании, Швеции, Норвегии и др.

Соблюдение стандартов предоставления государственных услуг регулируется в разных странах по-разному. В отдельных странах контроль качества предоставления публичных услуг ложится на профильные министерства (Великобритания), в других создаются специальные межведомственные органы (США, Польша, Малайзия).

Предоставление публичных услуг осуществляется путем создания соответствующей инфраструктуры, т.е. центров оказания публичных услуг. В Канаде это телефонизированные центры (для граждан), а также «центры доступа» для юридических лиц. Данные учреждения также работают по принципу «одного окна», как и российские МФЦ.

В Польше был создан единый информационный центр государственной службы, подобные органы действуют также в Греции и Венгрии. Интересным представляется опыт Австралии, где создано специализированное государственное учреждение, которое синхронизирует деятельность между 25-ю министерствами и другими государственными учреждениями посредством Интернет. Информация на сайте данного учреждения предоставляется на 56 языках мира. Ежегодно одним этим органом обслуживается 700 000 инвалидов, 1,1 млн. безработных, 2 млн. пенсионеров, 1,8 млн. семей. В этом органе работают 24 000 сотрудников [17].

Идея «электронного правительства», реализуемая в России, также используется и в других странах. В Германии порядка 170 публичных услуг предоставляется посредством сети Интернет, в том числе регистрация компаний малого и среднего бизнеса.

Качество предоставления государственных услуг является объектом пристального внимания во всех странах, где такие услуги оказываются. В Великобритании реализуется модель «Превосходство в работе», которая предусматривает поощрение за высокое качество услуг. Учреждена национальная премия, получение которой предусматривает три конкурсных этапа отбора и большое количество критериев оценки.

Государственные органы в зарубежных странах активно внедряют в практику своей деятельности стандарты управления качеством серии ISO.

В США принята программа «Первый приоритет – клиенты», которая также предусматривает наличие системы контроля качества предоставления публичных услуг. В рамках данной программы проводится мониторинг качества услуг, проводятся опросы потребителей услуг с целью получения обратной связи.

Анализ опыта зарубежных стран позволяет определить направления совершенствования государственных услуг в РФ:

- большая доступность (время и место);
- восприимчивость и прозрачность;
- подотчетность общественности;
- более простые для чтения и понимания официальные документы;
- прямое исполнение ряда установленных законом обязанностей;
- лучшая информированность и подготовка государственных служащих;
- автоматическое предоставление льгот и автоматическая уплата пени;
- упрощение и кодификация законодательства.

## 2 Исследование существующих подходов к оценке качества услуг и удовлетворенности потребителей

### 2.1 Анализ существующих подходов к оценке качества государственных услуг в Российской Федерации

Для оценки качества государственных услуг в Российской Федерации создана Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг (ИАС МКГУ) [18]. Основные функции данной системы представлены на рисунке 18.

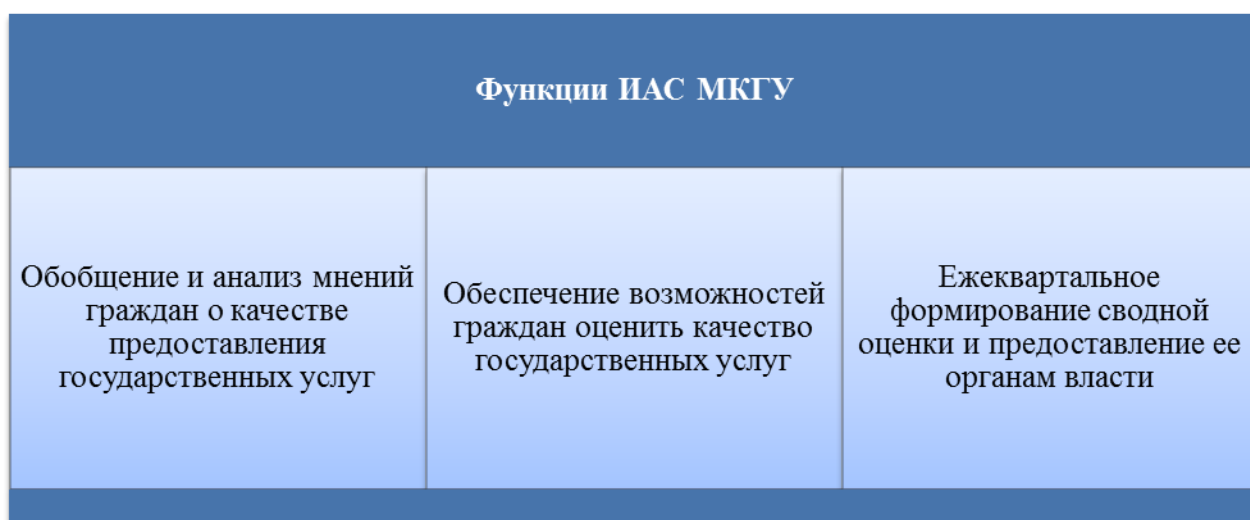


Рисунок 18 – Функции Информационно-аналитической системы мониторинга качества государственных услуг

Сведениями, поступающие в ИАС МКГУ, являются (рисунок 19):



Рисунок 19 – Сведения, поступающие в ИАС МКГУ

Субъектами информационного обмена ИАС МКГУ являются:

- граждане РФ;
- федеральные органы исполнительной власти;
- многофункциональные центры предоставления государственных услуг (МФЦ).

В состав ИАС МКГУ входят следующие структурные элементы (таблица 4):

Таблица 4 – Функциональные подсистемы ИАС МКГУ

Наименование подсистемы	Функции подсистемы
Интернет-портал ИАС МКГУ	Обеспечение возможности граждан оценить качество услуг
Федеральный телефонный центр	Обеспечение возможности граждан оценить качество услуг, а также эффективность руководителей органов исполнительной власти
Система профессионального мониторинга	Размещение в ИАС МКГУ результатов исследований качества предоставления государственных услуг
Самообследование органами исполнительной власти	Автоматизированный сбор стандартизированных показателей доступности и качества государственных услуг, предоставляемых федеральными органами исполнительной власти, а также для предоставления аналитических отчетов, формируемых по результатам проведения внутреннего мониторинга качества предоставления государственных услуг
Мониторинг выполнения антикоррупционных мероприятий	Автоматизированный сбор, хранение и анализ данных о ходе, проблемах и результатах реализации программ по противодействию коррупции, представленных федеральными органами исполнительной власти

Окончание таблицы 4

Наименование подсистемы	Функции подсистемы
Мониторинг деятельности контрольно-надзорных органов	Сбор и анализ сведений о показателях деятельности контрольно-надзорных органов
Мониторинг доступа к информации о деятельности органов власти	Получение, обработка и публикация показателей деятельности органов власти, построенных на основании экспертной оценки официальных сайтов органов власти в сети "Интернет"
Административная подсистема	Информационный обмен со сторонними информационными системами, ведение справочников и управление порталом ИАС МКГУ

С 31 марта 2013 году на основе ИАС МКГУ проводится оценка гражданами качества государственных услуг, оказываемых в Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестре). С 1 января 2014 года оценка применяется в отношении наиболее массовых и социально значимых услуг МВД России и ФМС России, с 1 января 2015 года такая оценка распространяется на услуги ФНС России. Также в течение 2015 года к системе были подключены Пенсионный Фонд России, Фонд социального страхования, Федеральная служба судебных приставов, Роспотребнадзор и Росимущество.

За время функционирования ИАС МКГУ оценку прошли более 11 миллионов государственных услуг.

Пользователи системы могут оставить свои отзывы на портале ИАС МКГУ [19]. Для реализации такой возможности организован проект «Ваш контроль». Отзывы пользователей государственных услуг учитываются при оценке работы органов государственной власти. Отзывы потребители услуг могут оставить следующим образом:

- 1) отправить SMS-сообщение;
- 2) ответить на вопросы в ходе телефонного опроса;
- 3) поставить оценку через электронные терминалы в МФЦ;

4) оставить отзыв на Интернет-портале.

Далее оценки аккумулируются по каждому из государственных органов, предоставляющих государственные услуги, на ежеквартальной основе. Результаты мониторинга отправляются в вышестоящие органы власти, которые принимают меры.

Кроме этого, проводятся ежегодные социологические исследования уровня удовлетворенности качеством предоставления государственных услуг. Методика проведения социологических исследований состоит из следующих компонентов (рисунок 20).

#### **Объект исследования**

- Государственные и муниципальные услуги

#### **Респонденты**

- Граждане Российской Федерации старше 18 лет, которые обращались за получением государственной услуги

#### **Выборка**

- Общая база: 17 тысяч респондентов (не менее 200 в субъекте РФ)
- Специальная база: 10 тыс. респондентов (репрезентативна по РФ)

Рисунок 20 – Объект, респонденты и выборка при проведении социологических исследований уровня удовлетворенности качеством государственных услуг

В 2016 году за получением государственных услуг обращались 57% респондентов из числа тех, кому был задан данный вопрос (30 тыс. человек). Распределение респондентов по типу органов исполнительной власти представлено на рисунке 21. Наибольшее число респондентов – 62% обращались за получением услуг федеральных органов исполнительной власти и внебюджетных фондов.



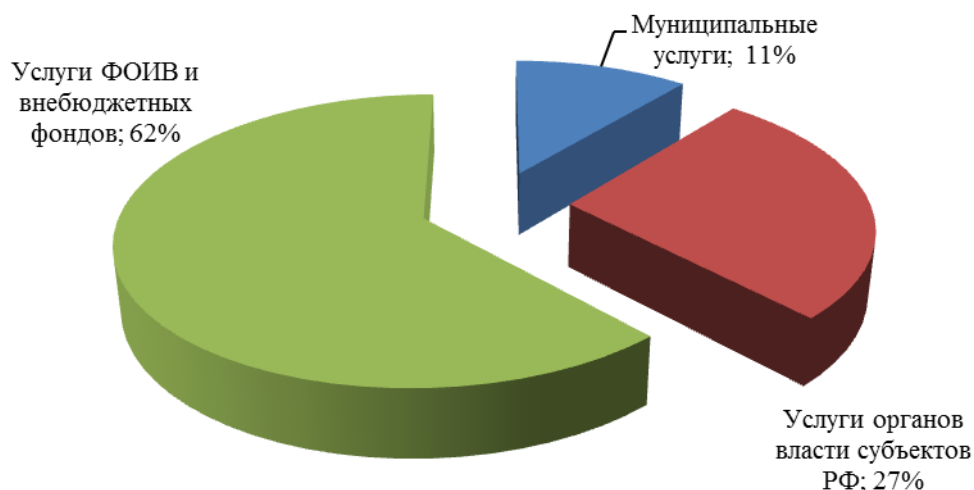


Рисунок 21 – Структура респондентов, обратившихся за получением государственных услуг, по типу органов власти

Далее выделяются государственные услуги, которые оцениваются респондентами наиболее часто. В 2016 году такими услугами стали (рисунок 22):



Рисунок 22 – Государственные и муниципальные услуги, которые оценило наибольшее количество респондентов

Далее респондентам предлагается оценить качество оказанных государственных услуг в соответствии с 5-ти ступенчатой шкалой:

- очень хорошо;
- скорее хорошо;
- скорее плохо;
- очень плохо;
- затрудняюсь ответить.

В 2016 году качество оказания государственных услуг было оценено следующим образом (рисунок 23):

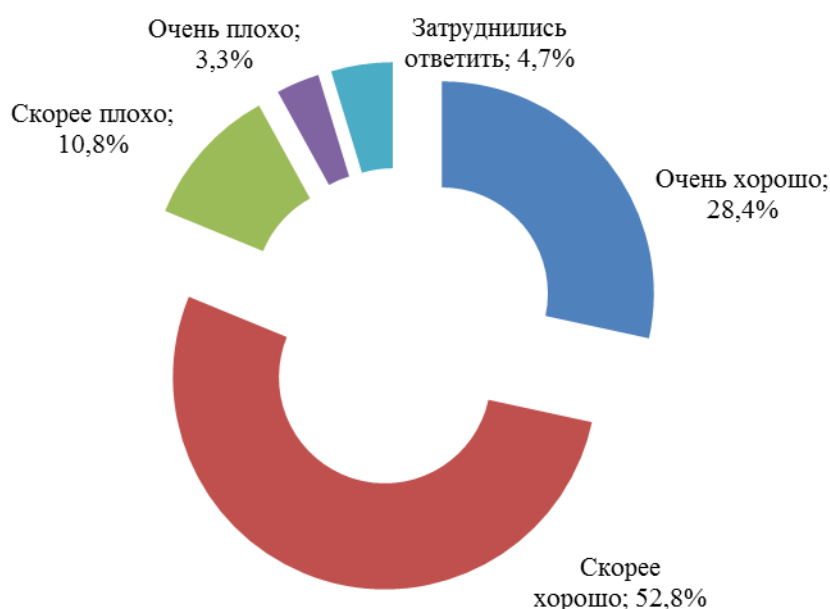


Рисунок 23 – Распределение ответов респондентов в зависимости от оценок качества предоставления государственных услуг

Динамический анализ уровня удовлетворенности позволяет выявить положительные тенденции в изменении данного показателя (рисунок 24). В 2016 году доля респондентов, которые удовлетворены качеством государственных услуг, увеличилась в по сравнению с 2013 годом на 8,6%.

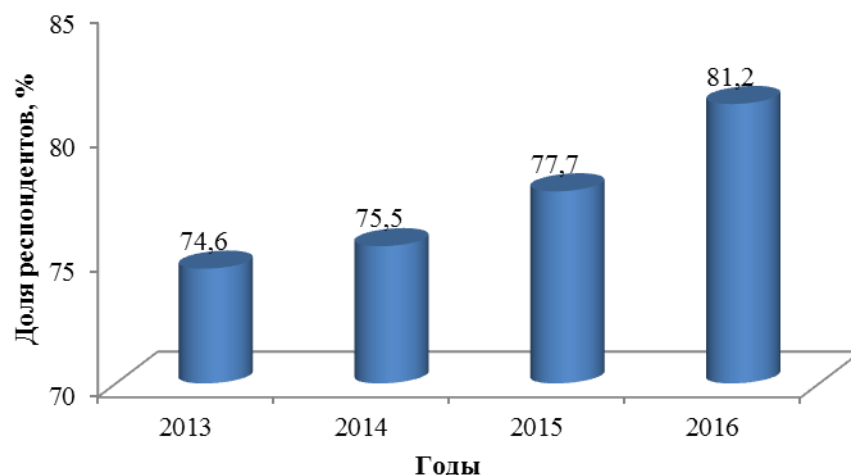


Рисунок 24 – Доля респондентов, которые удовлетворены качеством оказания государственных услуг

Тип оказываемой государственной услуги позволяет провести оценку органов исполнительной власти, которые ответственны за предоставление конкретной услуги (рисунок 25).

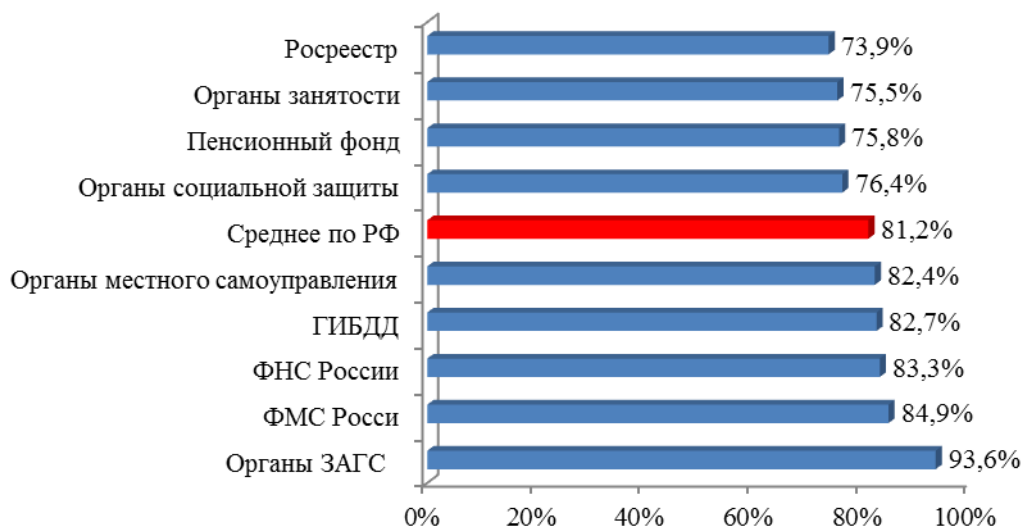


Рисунок 25 – Доля респондентов, удовлетворенных качеством предоставления государственных услуг органами исполнительной власти

Кроме граждан РФ, респондентами в социологическом исследовании выступают представители бизнес-сообщества. Динамика показателя

удовлетворенности этого сегмента потребителей государственных услуг представлена на рисунке 26.

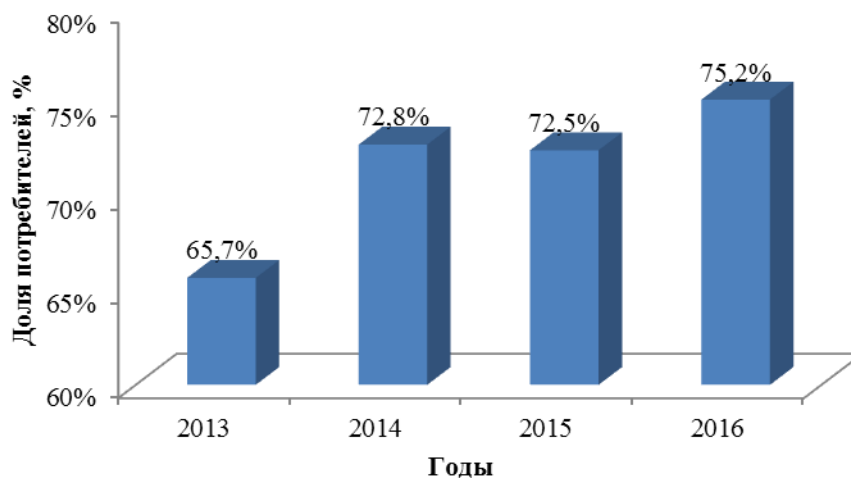


Рисунок 26 – Динамика уровня удовлетворенности качеством государственных услуг представителей бизнес-сообщества

Сравнительный анализ удовлетворенности индивидуальных потребителей и представителей бизнес-сообщества позволяет сделать вывод о более высоком уровне удовлетворенности индивидуальных потребителей качеством государственных услуг.

Мнения респондентов о качестве предоставления государственных услуг меняется. На рисунке 27 представлена динамика ответов об изменении качества государственных услуг.

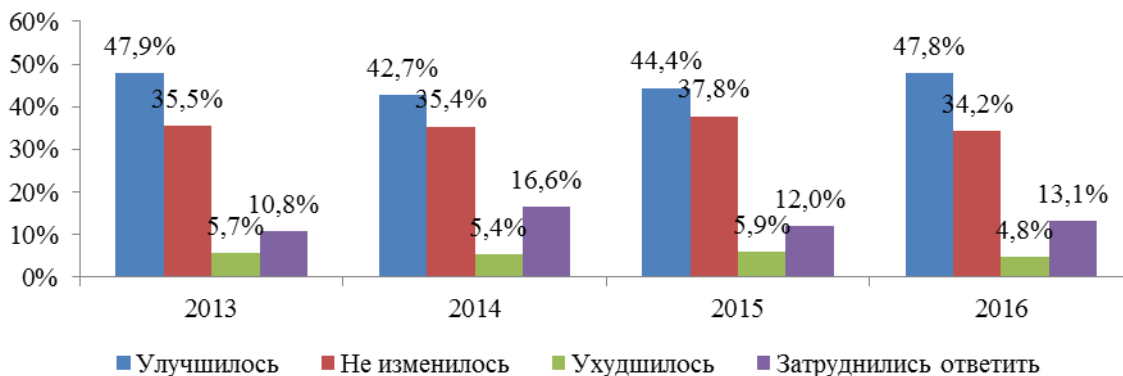


Рисунок 27 – Мнения респондентов об изменении качества государственных услуг

К основным трудностям при получении государственных услуг респонденты относят (рисунок 28):



Рисунок 28 – Основные трудности при получении государственных услуг

Социологическое исследование позволяет выявлять долю респондентов, которые обращались с жалобой на недостаточное качество предоставления государственных услуг. В 2016 году доля таких респондентов составила 2,6%.

Атрибутами предоставления государственной услуги являются:

- 1) срок предоставления услуги;
- 2) время ожидания в очереди при обращении за услугой;
- 3) время ожидания в очереди при получении результата;
- 4) количество документов, необходимое для получения услуги;
- 5) количество обращений в органы власти;
- 6) стоимость услуги (официальные расходы);
- 7) условия приема посетителей;
- 8) вежливость сотрудников;
- 9) профессионализм сотрудников.

Оценка данных атрибутов также осуществляется в соответствии с 5-ти ступенчатой шкалой оценки (рисунок 29).

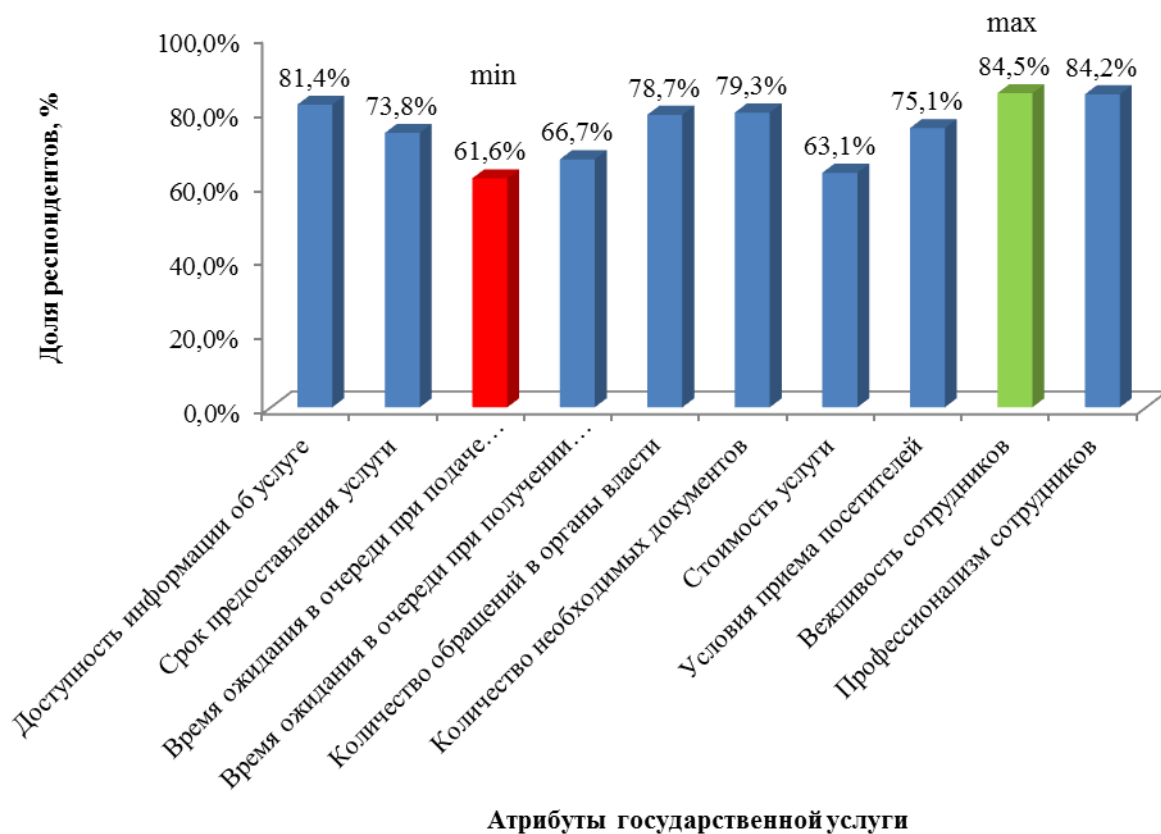


Рисунок 29 – Уровень удовлетворенности потребителей отдельными атрибутами государственных услуг

При проведении социологического исследования также проводится сравнительный анализ уровня удовлетворенности потребителей государственными услугами и услугами негосударственного сектора (рисунок 30). Анализ удовлетворенности позволяет сделать следующие выводы:

- уровень удовлетворенности услугами негосударственного сектора остается практически неизменным при росте удовлетворенности государственными услугами;
- в 2016 году разница в уровнях удовлетворенности двумя типами услуг минимальна;
- тем не менее, уровень удовлетворенности государственными услугами ниже по сравнению с уровнем удовлетворенности услугами частного сектора.

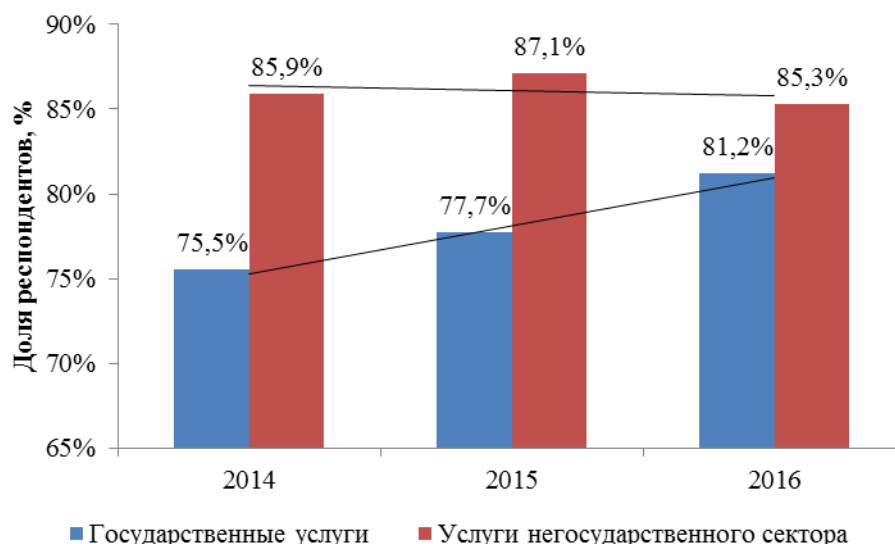


Рисунок 30 – Динамика уровня удовлетворенности государственными услугами и услугами частного сектора

Анализ удовлетворенности позволяет рассчитать отклонение административной практики оказания государственных услуг от стандартов их оказания. Данный показатель рассчитывается по ответам респондентов, исходя из среднеарифметического отклонения по атрибутам предоставления государственной услуги (таблица 5).

Таблица 5 – Отклонение от стандартов предоставления государственных услуг, %

Вид государственной услуги	Отклонение от стандарта
Регистрация актов гражданского состояния	0
Государственные услуги по приему налоговых деклараций	18,3
Назначение и выплата ежемесячного пособия на ребенка	46,1
Оформление и выдача паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации	51,1
Прием заявлений и организация предоставления гражданам субсидий на оплату жилых помещений и коммунальных услуг	56,5

Окончание таблицы 5

Вид государственной услуги	Отклонение от стандарта
Регистрационный учет граждан Российской Федерации по месту пребывания и по месту жительства	58,4
Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним	109,7
Установление трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению	115,7
Прием квалификационных экзаменов на получение права на управление автотранспортными средствами, трамваями, троллейбусами, выдача водительских удостоверений и временных разрешений	128
Регистрация автотранспортных средств и прицепов к ним	129,6
Выдача, замена паспортов гражданина Российской Федерации, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации на территории Российской Федерации	148,4

Использование существующей методики оценки удовлетворенности государственными услугами позволяет определить направления совершенствования услуг:

- сокращение очередей или полное их отсутствие;
- сокращение срока предоставления услуги;
- удобство графика работы учреждения;
- повышение вежливости и профессионализма сотрудников;
- сокращение числа требуемых документов;
- улучшение условий ведения приема посетителей;
- уменьшение стоимости услуги;
- упрощение заполнения запросов, официальных бланков;
- улучшение территориальной доступности органов власти;
- повышение доступности информации о порядке предоставления услуги.



## 2.2 Анализ современных подходов к изучению и прогнозированию потребительского поведения в сфере услуг

В настоящее время во многих областях научных знаний, в том числе и маркетинге, реализуется системный подход [20]. Применение данного подхода к анализу потребительского поведения позволяет выявить определенные стадии системного развития, т.е. покупательское поведение становится все более зрелым по мере прохождения через определенные этапы своего развития:

- младенчество;
- детские годы;
- юность;
- переходный возраст;
- взросление.

Исследователи потребительского поведения выделяют и соотносят данные фазы с определенными этапами развития общества (таблица 6).

Таблица 6 – Этапы развития потребительского поведения в соответствии с системной теорией

Этап развития	Содержание
Младенчество (1900 - 1950-е годы)	Внешние факторы развития: появление свободного рынка, переход от натурального хозяйства к рынку товаров и услуг. Свойства покупателя: любопытство, неосознанность, заторможенность
Детские годы (1950 – 1970-е годы)	Внешние факторы развития: развитие рынка товаров и услуг, появление маркетинговых способов продвижения и основного из них — рекламы. Свойства покупателя: взбудораженность, доверчивость, чрезмерность

Окончание таблицы 6

Этап развития	Содержание
Юность (1970-е – 2000-е годы)	Внешние факторы развития: возрастание конкуренции на рынке, расширение маркетинговых способов продвижения. Свойства покупателя: эмоциональность, активная позиция, эгоистичность взглядов и принципов
Переходный возраст (2000 – 2020-е годы)	Внешние факторы развития: развитие продуктов и сервисов онлайн, конкурентные войны, рынки развивающихся стран, глобализация и копирование (дублирование) технологий. Свойства покупателя: недоверчивость, самостоятельность, пресыщенность, отстраненность, мечтательность
Взросление (2020-е и далее)	Внешние факторы развития: прозрачность предложений на рынке — always online, always share, глобальная конкуренция, избыток товаров и технологий. Свойства покупателя: умеренность, разборчивость, кризис восприимчивости, «капсульный» стиль жизни

Основная идея такого подхода заключается в том, что на современном этапе развития общественных отношений происходит формирование «зрелого покупателя». Градация «зрелость» в данном случае используется как для констатации факта повышения среднего возраста покупателей в развитых странах – средний возраст социально-активного покупателя приближается к 40 годам, так и для обозначения того факта, что покупатели становятся более зрелыми в процессе совершения покупок товаров и услуг.

Существенную роль в формировании покупательской «зрелости» играет открытость информации. За счет современных устройств (компьютера, смартфона), которые становятся все быстрее и мобильнее, покупатель может получить полную информацию о продукте от другого покупателя, перенять его опыт, эмоции, переживания. Немаловажную роль в этом процессе играют и специальные онлайн-сервисы: Facebook, Instagram, «Яндекс.Маркет», AppStore и др. Современный покупатель практически мгновенно может поделиться информацией о том «как это было».

Современный покупатель имеет неограниченные возможности обучения, поскольку производители в силу особенностей законодательства обязаны информировать потребителей об особенностях продукта/услуги.

Исследователи потребительского поведения делают прогнозы относительно снижения его эмоциональности [22]. Инструментами борьбы за потребителя станут:

– Интеллектуальный сервис, или в широком смысле то, что поддерживает продукт: его покупку, использование, обмен, утилизацию и т.д. Сервис в основном перейдет в область поддержки интерактивной части продукта. Сейчас мы можем наблюдать это на примере связи «смартфон — магазин приложений, их обновление, поддержка, «облачность», взаимодействие с другими сервисами» и т.д. Замкнутые (внесистемные) продукты будут уходить с рынка, и, видимо, стремительно;

– Наибольшая полезность в единицу времени. Это тоже характеристика сервиса, а не продукта. Если раньше для каждого нового способа применения меняли продукт, то в будущем один и тот же продукт можно будет настраивать с помощью сервиса для разных способов использования.

Таким образом, актуальным будет создание интеллектуальных сервисов. Производители товаров и услуг должны задаться вопросом: «Что может делать продукт удобнее для пользователя с целом и в данный момент времени?».

В контексте систематизации работы с потребителями услуг необходимо формирование и структуризация знаний о покупателях продукции/услуг, их ценностях и потребностях, их потребительском опыте.

Для этого необходимо исследовать образ жизни потребителя, его интересы, покупательские мотивы и опыт. С этой целью рекомендуется выдвинуть и проверить три группы гипотез:

1) кто является потребителем продукции / услуг, каковы его покупательские мотивы и опыт (разработка профиля потребителя и анализ его потребительского поведения);

2) какие отношения складываются между потребителями и поставщиками товаров/услуг (анализ потребительского опыта и процесса взаимодействия потребителя с компанией и ее продуктами);

3) какое влияние покупательские мотивы и опыт потребителей оказывают на рынок (анализ потребительских трендов).

Модель покупателя, или «Покупательская персона» (Buyer persona) — это профиль (портрет) идеального клиента компании. Иными словами, это описание некоего условного потенциального потребителя, прототип личности, соответствующий определенной поведенческой модели с ее потребностями, ожиданиями, переживаниями и опытом, сведенное в один структурированный шаблон.

В основе модели «Покупательская персона» лежит методика разработки портрета покупателя на основе как фактической, так и поведенческой информации. Фактическая часть профиля — это социодемографические данные потребителя: пол, возраст, образование, политические взгляды, религиозная лояльность, социальный статус, место проживания, семейное положение, финансовое состояние и пр.

Поведенческий фактор помогает понять привычки, мотивацию, определить круг интересов, выявить проблемы, надежды и ожидания потребителя. Как именно потребитель делает выбор, что влияет на решение купить продукт/услугу или отказаться от покупки, какой параметр является главным.

Существует много различных шаблонов «Покупательской персоны». Американским экспертом Тони Замбито разработана модель «Канва покупателя» [23]. Данная модель включает следующие компоненты (рисунок 31). Важно помнить, что разработка модели «Покупательской персоны» не является единовременной задачей: покупательское поведение и мотивы постоянно меняются, поэтому необходимо регулярно проводить корректировку полученной модели.

Личность потребителя	Цели потребителя	Процесс покупки	Мышление потребителя	Мотивы покупки
	Инициативы	Временные рамки	Каналы	
Влиятельные и заинтересованные лица			Информационные потребности потребителя	

Рисунок 31 – Канва потребителя Тони Замбито

Еще одним методом, позволяющим исследовать потребительское поведение, является построение «карты эмпатии», предложенной Дейвом Грэм и Скоттом Мэтьюзом [24]. Главная задача «Карты эмпатии» — составить подробный портрет идеального потребителя для конкретного продукта, понять, как именно он делает выбор, что влияет на решение купить этот продукт / услугу или отказаться от покупки.

Карта эмпатии — это графическая четырехквadrантная схема, в центре которой располагается образ идеального потребителя, вокруг которого размещены четыре блока, содержащие информацию об основных мотивах потребительского поведения и каналах (источниках) влияния на него: «Что потребитель думает и чувствует», «Что он видит», «Что он слышит», «Что он говорит и делает». Выводы приводятся в двух дополнительных блоках: «Проблемы потребителя» и «Преимущества для потребителя» (рисунок 32).

Карту эмпатии стоит рассматривать как инструмент для синтеза, который позволяет за короткий срок выяснить скрытые потребности потребителя.



Рисунок 32 – Карта эмпатии Скотта Мэтьюза

Следующая модель носит название «Модель потребительского опыта». Потребительский опыт— это сумма впечатлений и эмоций, которые получает потребитель в ходе взаимодействия с товаром/услугой, а также поставщиком товара/услуги. Этот опыт формируется в течение всего периода взаимодействия — от получения информации о товаре/услуге и поставщике до прекращения использования соответствующего товара / услуги.

Одним из первых выделил потребительский опыт в качестве отдельного компонента при разработке бизнес-модели Марк Шнюкас [25]. Его вариант шаблона бизнес-модели включает следующие компоненты: «Ценностное предложение для клиента», «Ценностное предложение для компании», «Ценностное предложение для партнеров», «Предложение», «Ключевые ресурсы», «Ключевые процессы», «Потоки доходов» и, собственно, «Потребительский опыт».

Более радикальное решение предложил профессор Индианского университета Петер Хенебайн, разработавший шаблон, который он назвал «Канва потребительского опыта» [26]. Канва состоит из двух укрупненных блоков, соответствующих традиционному делению мотивов поведения потребителей на «Рациональные» и «Эмоциональные» (рисунок 33).

Опыт потребителя			
Рациональный		Эмоциональный	
Видение	Доступность	Нюансы	Роли
Мотивация	Компетенции		Впечатления
Отношения			

Рисунок 33 - Канва потребительского опыта Петера Хенебайна

Шаблон Хенебайна позволяет более глубоко проанализировать потребительский опыт целевой группы потребителей.

Модель поведения потребителя, или «Маршрутная карта потребителя» (Customer journey map, CJM), — это инструмент визуализации, с помощью которого поэтапно (пошагово) иллюстрируется (описывается) процесс взаимодействия потребителя с продуктом/услугой и компанией. Графически это ориентированный граф, на котором с помощью точек контакта отображается путь потребителя, т.е. CJM отображает, как именно потребитель взаимодействует с продуктом/услугой, какие точки взаимодействия существуют, через какие каналы осуществляется взаимодействие, а также что происходит внутри каждой точки контакта. Создание CJM — это одновременно и процесс анализа, и метод генерации идей по совершенствованию продукта/услуги.

Основными задачами разработки CJM являются:

- создание непрерывного потребительского опыта на протяжении всего жизненного цикла потребления продукта/услуги;
- увеличение конверсии потребителей;
- повышение лояльности потребителей;
- повышение ответственности обслуживающего персонала компании;
- упрощение разработки многоканальных услуг и продуктов;

– создание новых, инновационных и захватывающих взаимодействий [27].

В зависимости от особенностей продукта взаимодействие CJM может быть графически отображено линейно (самый частый случай), нелинейно или даже в виде круга (рисунок 34).

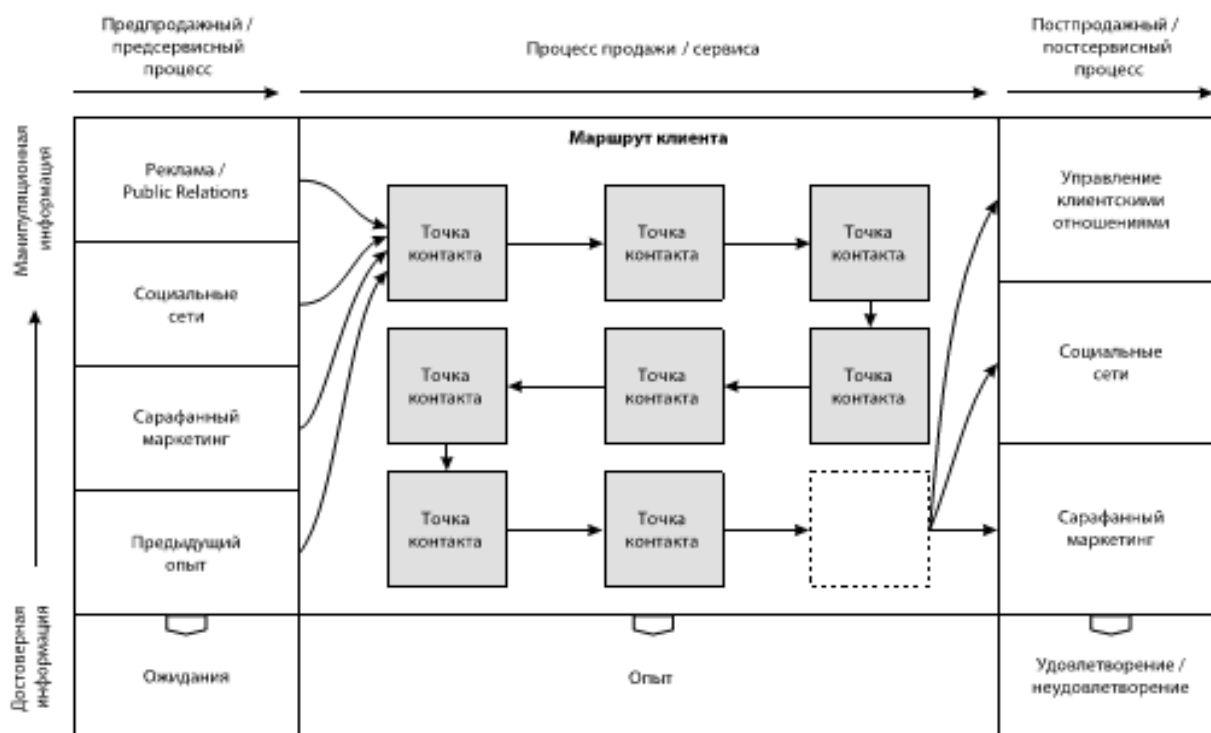


Рисунок 34 – Пример построения маршрутной карты потребителя

Понимание поведения потребителей на рынке требует не просто отслеживания происходящего, а знания причин происходящего, сил, которые определяют изменения, и новых возможностей, которые эти изменения представляют для поставщиков товаров/услуг. Поэтому очень важным для компании является анализ потребительских тенденций (трендов).

Известное международное трендвотчинговое агентство Trendwatching.com разработало «Канву потребительских трендов», которая поможет понять любой потребительский тренд, причины его возникновения и потенциал и на основе этого проектировать собственные инновации. Канва



состоит из двух базовых направлений (частей) — «Понимание» и «Применение».

Направление «Понимание» (левая часть канвы) включает компоненты: «Базовые потребности», «Драйверы (движущая сила) изменений», «Новые потребительские ожидания», «Вдохновение» и служит для анализа тренда (объективные и субъективные причины его возникновения, ожидания пользователей, примеры проявления тренда в разных сферах деятельности). Соответственно, направление «Применение» состоит из двух компонентов: «Инновационный потенциал» и «Кто» и используется для фиксации выводов и предположений, полученных в рамках правой части, а также для определения возможностей, которые тренд принесет (рисунок 35).

Понимание		Применение
Базовые потребности	Драйверы изменений	Инновационный потенциал
Новые потребительские ожидания		Кто
	Вдохновение	Инновации

Рисунок 35 – Модель потребительских трендов

Рассмотренные модели могут применяться для разработки системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг. Однако, применение этих моделей может ограничиваться спецификой предоставления государственных услуг: массовым характером, вынужденностью обращения за услугами и т.д. Тем не менее, применение данных моделей с учетом специфики услуг может способствовать разработке системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг.

## **2.3 Моделирование потребительского поведения и анализ подходов к оценке удовлетворенности качеством услуг**

Государственные услуги, несмотря на существующие особенности, тем не менее, являются услугами, которые имеют определенные свойства [28]:

1) Неосвязаемость: в отличие от материальных товаров услуги нельзя увидеть, попробовать, пощупать, услышать или уловить запах до тех пор, пока они не будут приобретены.

2) Неотъемлемость: в отличие от материальных товаров, которые производятся, хранятся на складах, распределяются через многочисленных посредников, услуги обычно предоставляются и потребляются одновременно. Поскольку клиент является непосредственным участником процесса обслуживания, взаимодействие провайдера услуги и потребителя является важной особенностью услуг.

3) Непостоянство: качество однотипных услуг зависит от того, кто их предоставляет, когда и где.

4) Несохранимость: услуги несохраняемы. У потребителя нет возможности вернуть услугу обратно, дать ее в займы, сдать в аренду, обменять, продать, как это можно сделать с товаром.

Таким образом, если сравнивать потребительские риски при покупке товара и услуги примерно одинаковой стоимости, то в случае с услугой, они намного выше. Главным мотивом потребителя при покупке услуги является минимизация этих рисков. Поэтому можно утверждать, что клиенты ищут в провайдерах гарантированность, или уверенность, в том, что их потребности будут удовлетворены на высоком уровне.

Государственные услуги, по сравнению с обычными услугами, обладают рядом особенностей:

– во-первых, стоит отметить, что производитель услуги в данном случае монополист. Гражданин не может получить ее нигде, кроме четко определенного государством места: по такому-то адресу и в таком-то окне.

Кроме того, обращаются за этой услугой не по собственному желанию, а по необходимости, в соответствии с требованием закона, без выполнения которого невозможно осуществление многих действий гражданина РФ;

– во-вторых, существует определенная цепочка этапов в разных отделах государственного органа и вне его (например, проверка на предмет безопасности), которые должна пройти заявка с тем, чтобы на выходе было получено решение о выдаче или об отказе в выдаче требуемого документа. Совокупность действий и информации на всех этапах цепочки по всем заявкам образует поток, обслуживающий получателей услуги;

– в-третьих, существует достаточно строгая регламентация оказания государственных услуг: по срокам, результатам предоставления, формализации причин отказа.

Тем не менее, процесс оказания государственной услуги можно также рассматривать с позиций моделирования потребительского поведения, но традиционные модели, рассматривающие поведение потребителей услуг, нуждаются в определенной адаптации.

При рассмотрении поведения потребителей в сфере услуг сразу возникает несколько вопросов:

– Что такое «высокий уровень оказания услуги»? Человеческие оценки субъективны. Провайдер государственных услуг, с одной стороны, должен ориентироваться на существующие регламенты оказания услуг, с другой стороны, потребители зачастую не знакомы со стандартами оказания услуг и формируют свои собственные субъективные оценки в силу своего восприятия;

– «Оценка чего должна быть высокой?», «Как она формируется?» - у каждой из сторон в процессе оказания государственной услуги существуют свои издержки и выгоды, стоимость, которую платит потребитель, время, которое тратит потребитель, чтобы добраться до провайдера, время на процесс потребления услуги; эмоциональная энергия, которая расходуется в этом процессе, и доверие. Доверие в том, что это будет все-таки высокий уровень.

Выгоды потребителя — это то качество услуги, которое может принести ему приятные эмоции. Разница между выгодами и издержками формирует ценность услуги. Оценка потребителем именно этой величины и должна быть высокой. Природа удовлетворения, а значит, и удовольствия, такова, что оно возникает, когда человек получает то, что ожидал (хотел, мечтал) получить (рисунок 36).

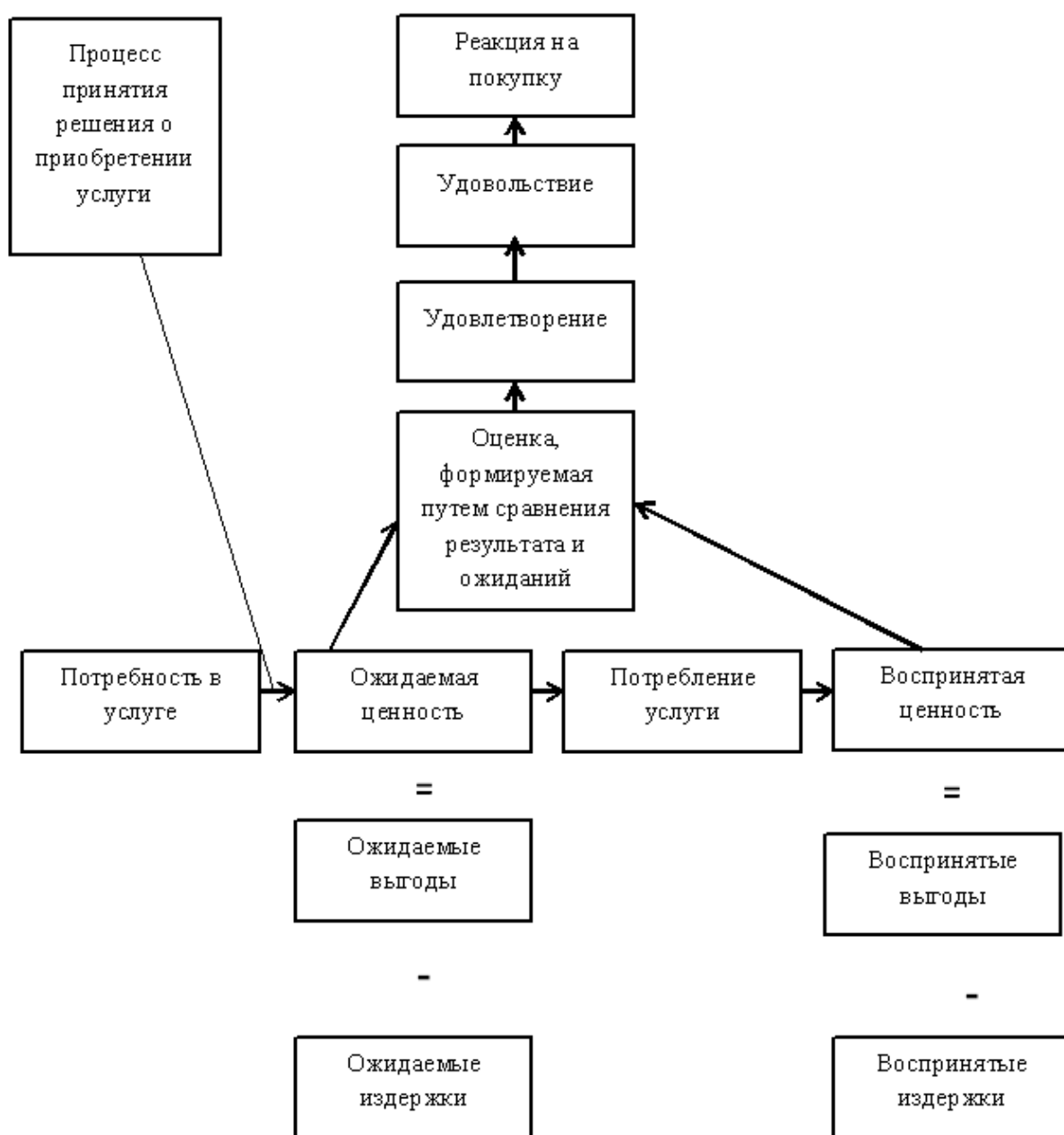


Рисунок 36 – Модель формирования удовлетворенности потребителя услуг

Когда получаемая ценность воспринята и оценена конкретным клиентом ниже ожидаемой, тогда наступает неудовольствие (разочарование), а если примерно такой же или лучше — удовольствие. И чем воспринятая ценность лучше ожидаемой ценности, тем больше удовольствие.

Таким образом, удовлетворение клиента от потребления услуги и получения им удовольствия формируется на основе оценки (сравнения) ожидаемой и получаемой ценности услуги, каждая из которых, в свою очередь, — это разница ожидаемых и получаемых выгод и издержек соответственно.

Традиционный подход к моделированию процесса принятия решения о приобретении услуг заключается в следующем:

- на потребителя в процессе принятия решений влияет большое количество факторов;

- в процессе принятия решения формируется ожидаемая ценность услуги. Она зарождается сразу после осознания потребности; в самом процессе принятия решения ожидания обретают все более четкие формы, а завершением становится сформировавшееся ожидание о конкретной услуге;

- при статическом положении большинства указанных факторов, то есть в данной стране/городе/отрасли сферы услуг, в стандартной ситуации для определенной группы потребителей выходят на первый план такие факторы, как состояние рынка на данный момент (активность провайдеров, их количество, уровень цен и сервиса) и опыт покупок потребителя данной услуги. Именно такой опыт играет самую важную роль при выборе провайдера и при формировании ожиданий.

В традиционных рыночных отношениях удовлетворенность потребителей напрямую влияет на доходы поставщиков услуг. В сфере предоставления государственных услуг в силу необходимости обращения за ними, такая зависимость отсутствует, т.е. повторное обращение за предоставлением государственных услуг не зависит от уровня удовлетворенности потребителей качеством предоставления предыдущей услуги.

Таким образом, в сфере предоставления услуг возникает понятие «гарантированность», которое трактуется следующим образом:

1) насколько провайдер понимает потребности клиента («сопереживание»);

2) что готов сделать провайдер для удовлетворения потребностей клиента («отзывчивость»);

3) насколько хорошо он готов это сделать («надежность»).

Применяемые в маркетинге методы измерения удовлетворенности/лояльности потребителей можно условно разделить на две группы (рисунок 37).

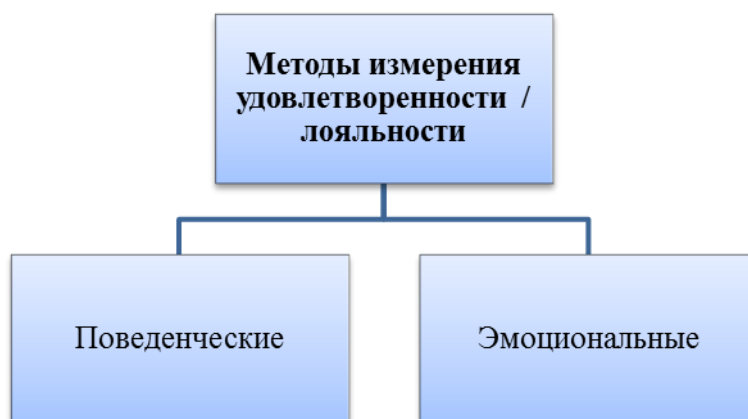


Рисунок 37 – Классификация методов оценки удовлетворенности / лояльности

Поскольку государственная услуга приобретается как необходимая, то в случае рассмотрения поведенческой лояльности, которая проявляется в совершении повторных покупок, можно говорить о лояльности «вынужденной».

Единственной методикой, измеряющей уровень лояльности «напрямую», без разделения на поведенческий и эмоциональный компонент, является методика Ф. Райхельда, также известная как метод NPS («метод чистых сторонников») [29].

До появления методики Райхельда измерение лояльности основывалось на оценке удовлетворенности, поскольку долгое время считалось, что

лояльность потребителей определяется исключительно их удовлетворенностью, а формирование лояльности проходит три стадии: сначала потребитель оценивает качество продукта, при положительной оценке возникает удовлетворенность, а затем — лояльность.

Поскольку удовлетворенность — оценка, возникающая в результате сравнения ожиданий и полученных качеств, то концептуальной моделью, лежащей в основе анализа удовлетворенности, является модель отношения. Все многообразие методик количественного измерения удовлетворенности можно свести к двум моделям: мультиатрибутивной модели отношения (модели Фишбейна) и модели идеальной точки [30].

Большинство стандартных методик измерения удовлетворенности и лояльности базируются на мультиатрибутивной модели отношения. Они предполагают составление перечня оцениваемых характеристик или выгод продукта (марки или компании) с последующей оценкой важности и степени выраженности этих характеристик [31]. Примером оценки удовлетворенности в соответствии с подходом идеальной точки служит методика SERVQUAL.

Каждый из предложенных подходов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Мультиатрибутивная модель не учитывает ожидания потребителей, а только итоговое восприятие. Именно этот подход применяется в настоящее время для оценки удовлетворенности потребителей государственных услуг.

Модель идеальной точки оборачивается введением дополнительного измерения («идеала»), что загромождает анкеты.

Таким образом, существующие методики нуждаются в определенной модификации:

- 1) модификацию методик оценки удовлетворенности через добавление дополнительных индикаторов эмоциональной лояльности;
- 2) построение интегральных показателей удовлетворенности;
- 3) сокращение количества измерений: от характеристик услуги к точкам контакта;

4) сокращение количества измерений, развивается в ответ на усложнение традиционных методик измерения удовлетворенности.

Поскольку потребитель сталкивается с услугой в нескольких точках контакта для оценки по традиционному списку характеристик требуются огромные многостраничные анкеты, что снижает качество исследования. Альтернатива состоит в выборе ключевых характеристик обслуживания для каждой точки контакта, например, «оперативность» и «компетентность» для этапа заключения договора, «оперативность» и «надежность» — для регулярных посещений. В результате исследователь не получает полной объективной оценки по всем точкам контакта, однако приближается к способу оценки услуги самим потребителем.

Прежде всего, необходимо выделить параметры эмоциональной удовлетворенности. Для составления перечня характеристик, определяющих удовлетворенность потребителей, могут использоваться результаты аналогичных исследований, опросы экспертов и потребителей. Сравнительная характеристика этих источников приведена в таблице 7.

Таблица 7 - Сравнение источников для составления списков характеристик продукта/услуги, определяющих удовлетворенность потребителей

Источник	Преимущества	Недостатки
Аналогичные исследования	Доступность, низкая стоимость, апробированность	Несоответствие специфике конкретной услуги
Экспертный опрос	Низкая стоимость, быстрое получение результатов, учет специфики услуги	«Профессиональный» взгляд может отличаться от потребительского
Опрос потребителей	Учет специфики услуги, выявление мнений потребителей напрямую	Высокая стоимость, длительное время получения результатов



Можно выделить три группы методов, которые обеспечивают понимание того, какие характеристики услуги или качества обслуживания вносят наиболее существенный вклад в формирование удовлетворенности:

- 1) фокус-группы;
- 2) метод критических событий;
- 3) метод Кано.

Фокус-группы могут быть особенно полезны в сфере услуг для изучения ключевых параметров качества в разных точках контакта с компанией. В рамках традиционного подхода к анализу удовлетворенности и качества обслуживания для каждой точки контакта требуется составить перечень типовых параметров (характеристик) качества, а затем уменьшить количество измерений с помощью факторного анализа или оставляя в каждой точке три-пять параметров, получивших наивысшие оценки значимости. В любом случае для разработки инструмента измерения требуется предварительный количественный опрос потребителей. Альтернативный подход заключается в уменьшении числа исследуемых параметров с помощью качественного анализа. При анализе записи или расшифровки фокус-групп выделяются наиболее часто упоминаемые группы параметров для каждой точки контакта, и в дальнейшем исследователи опираются на них, разрабатывая вопросы для оценки качества обслуживания в этих точках.

Также фокус-группы дают представление о словаре потребителя и позволяют компаниям приблизить КРІ к действительным потребительским оценкам. Например, компания может задействовать для обратной связи с потребителями call-центр и подразделение, отвечающее за работу с сайтом. Соответственно, потребителям будет предложено отдельно оценить качество реакции компании на телефонные сообщения и сообщения по электронной почте или через сайт. Однако это не имеет смысла, если для клиентов важна обратная связь как таковая, без разделения на виды каналов связи. Фокус-группы помогают выявить критерии оценки с точки зрения клиентов.

Еще один метод определения параметров качества — методика критических событий (или критических инцидентов). Она исходит из предпосылки, что оценка качества услуги со стороны клиента складывается из его опыта в ситуациях, когда он контактирует с компанией, — так называемых критических событий. Критическим событием называется конкретное взаимодействие (контакт) между клиентом и обслуживающим персоналом сервисной организации, которое имело особое значение для одной или обеих взаимодействующих сторон. Сбор данных осуществляется с помощью полуструктурированного интервью: служащих сервисных организаций просят рассказать о конкретных событиях, произошедших в недавнем прошлом (полгода-год назад), в ходе которых, по мнению респондентов, клиенты были полностью удовлетворены либо, наоборот, разочарованы. Далее эти события могут классифицироваться с точки зрения принадлежности к определенному этапу предоставления услуги, частоты и т.п.

Как и в случае фокус-групп, описание качества услуги и важности ее отдельных компонентов производится не в абстрактных терминах, предложенных исследователями или экспертами, а с помощью субъективных, естественных формулировок самих клиентов.

Третий метод выделения параметров качества услуги, влияющих на эмоциональную удовлетворенность потребителей, — методика Н. Кано.

Центральная идея теории: удовлетворенность и недовольство человека — два разных состояния, каждое из которых имеет свою шкалу, т.е. противоположностью удовлетворения является не недовольство, а отсутствие удовлетворения. Соответственно, мотивацию человека определяют две группы факторов, отличающихся друг от друга по форме. В соответствии с данной теорией выделяют две группы факторов (рисунок 38).

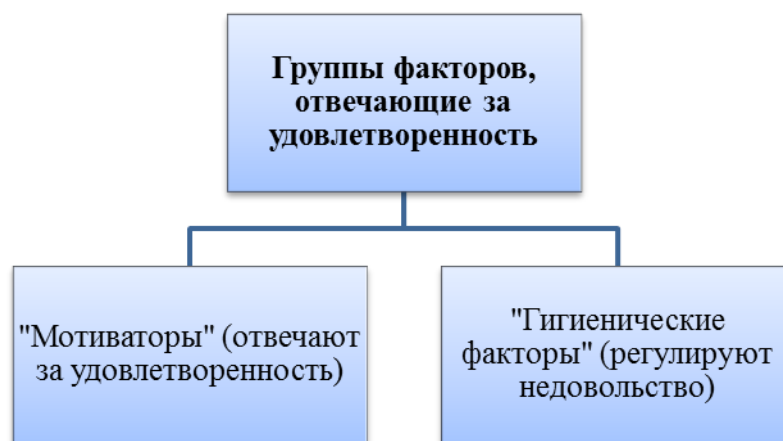


Рисунок 38 – Группы факторов, определяющие мотивацию потребителя

Применительно к вопросам управления лояльностью гигиенические факторы — это те элементы товаров и услуг, которые потребители воспринимают как нечто само собой разумеющееся. Если они отсутствуют либо представляются на уровне ниже допустимого, то потребители будут не удовлетворены, и сформировать лояльность невозможно. Мотиваторы, наоборот, можно считать необязательными, поскольку их отсутствие не приведет к недовольству. Однако они способствуют удовлетворению потребителей и ведут к росту лояльности.

Профессор Токийского университета науки Н. Кано и Ф. Такахаси в 1979 г. создали концепцию многомерности качества, которая в 1984 г. получила название теории привлекательного качества [32]. Метод Н. Кано в сокращенном виде можно описать следующим образом. Респондентам задается два вопроса по каждому атрибуту: нацеленный на выяснение реакции потребителей на наличие атрибута (позитивный, или функциональный вопрос) и реакции на его отсутствие (негативный, или дисфункциональный вопрос). В каждом вопросе для ответа используется пятибалльная шкала, отражающая реакцию от максимально позитивной до максимально отрицательной. Затем ответы респондентов обрабатываются и классифицируются с помощью матрицы  $5 \times 5$ , в результате выделяется шесть категорий атрибутов (рисунок 39).

Атрибут		Реакция на отсутствие (дисфункциональный вопрос)				
		1. Нравится	2. Ожидая (так должно быть)	3. Не имеет значения	4. Не нравится, но готов терпеть («переживем»)	5. Не устраивает
Реакция на наличие (функциональный вопрос)	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Ожидая (так должно быть)	R	I	I	I	M
	3. Не имеет значения	R	I	I	I	M
	4. Не нравится, но готов терпеть («переживем»)	R	I	I	I	M
	5. Не устраивает	R	R	R	R	Q

Рисунок 39 – Классификация атрибутов по методике Кано

M – базовые или необходимые атрибуты;

A – привлекательные атрибуты (атрибуты восторга);

O – одномерные атрибуты (качества);

R – атрибуты обратного действия;

I – не имеющие значения атрибуты;

Q – сомнительные атрибуты.

В свете измерения лояльности интерес представляют первые три категории.

1) Базовые, или необходимые атрибуты соответствуют гигиеническим факторам. Оценка по этим факторам на уровне «ниже ожиданий» ведет к неудовлетворенности, однако оценка «выше ожиданий» не увеличивает удовлетворенности клиента. Такие факторы описывают само собой разумеющийся уровень качества товара или услуги.

2) Привлекательные атрибуты, или атрибуты восторга, соответствуют мотиваторам. При принятии решения о покупке у клиента, как правило, нет каких-либо ожиданий по этим характеристикам, они даже не рассматриваются клиентом. Однако если клиент с ним сталкивается, они оказывают существенное влияние на субъективную оценку им качества товара или услуги.

3) Одномерные атрибуты, или атрибуты качества, влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность в зависимости от уровня (например, низкая или высокая скорость оказания услуг). По одномерным атрибутам обычно сравниваются альтернативные рыночные предложения и принимается решение о покупке.

Отсутствие базовых атрибутов и низкое качество одномерных атрибутов разрушают лояльность или препятствуют ее формированию из-за роста недовольства потребителей, высокое качество одномерных атрибутов поддерживает взаимоотношения, а наличие привлекательных атрибутов формирует высокую эмоциональную удовлетворенность.

Далее необходимо рассмотреть применимость рассмотренных методик для сферы оказания государственных услуг.

### **3 Формирование системного подхода для управления взаимоотношениями с потребителями государственных услуг**

#### **3.1 Цели формирования и компоненты системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг**

Анализ существующих подходов к взаимоотношениям с потребителями государственных услуг позволяет сделать вывод о несистемном характере таких взаимоотношений. Рассмотрим модель удовлетворенности потребителей, упомянутую в главе 2, с точки зрения оказания государственных услуг.

Политика органов власти в отношении оказания государственных услуг затрагивает лишь определенные компоненты данной модели (рисунок 40). Но и те компоненты, которые попадают во внимание представителей органов власти, весьма ограничены. Так, оценка удовлетворенности потребителей проводится в соответствии с мультиатрибутивной моделью, при этом атрибуты услуги «закладываются» самими исследователями без учета мнений потребителей. В то же самое время оценка потребительских ожиданий не проводится.

Таким образом, значительная часть компонентов в модели удовлетворенности потребителей остается незадействованной.

Процесс формирования потребительской удовлетворенности включает несколько этапов, которые выходят за рамки установления стандартов и последующей оценки результатов по атрибутам оказания услуги. Необходимо включение в систему взаимоотношений с потребителями государственных элементов процесс формирования удовлетворенности, таких как исследование потребительских ожиданий, оценка воспринимаемого качества и издержек оказания услуг.

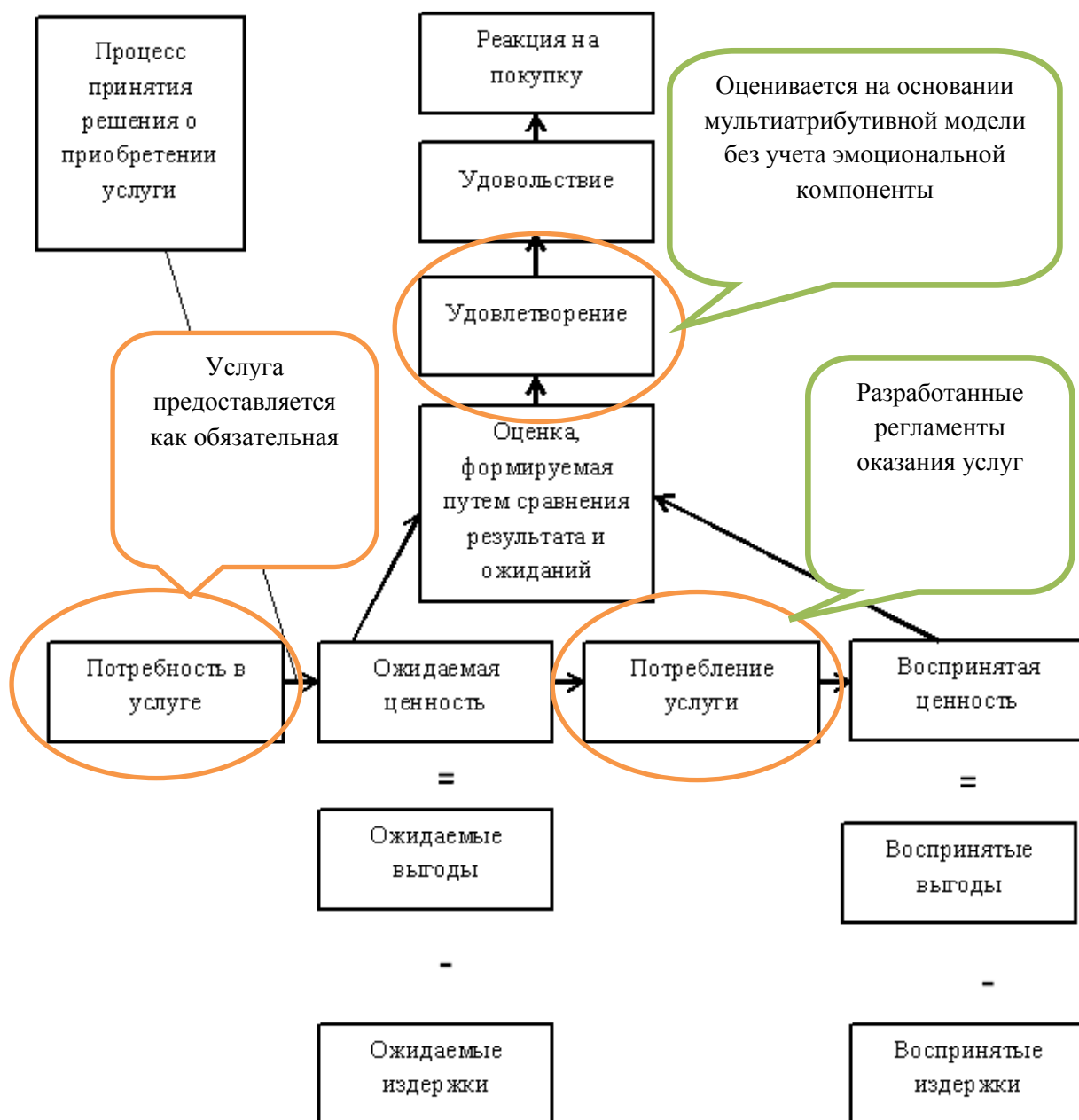


Рисунок 40 – Компоненты модели потребительской удовлетворенности предоставлением государственных услуг, которые реализованы в настоящее время

Еще одним важным моментом, который, по нашему мнению «выпал» из поля зрения контролирующих органов – это то, что в процессе оказания услуги всегда задействованы три стороны – поставщик услуг (в данном случае государственные органы), работники МФЦ и органов власти, непосредственно оказывающие услуги, и потребители. В соответствии с моделью маркетинга

услуг Ф. Котлера это взаимодействие выглядит следующим образом (рисунок 41)



Рисунок 41 – Адаптация модели маркетинга услуг Ф. Котлера для сферы оказания государственных услуг

Проблема внутреннего маркетинга особенно актуальна для государственных услуг, оказание которых регламентируется вышестоящими инстанциями. Как правило, инструкции пишутся не теми, кто их исполняет, поэтому они пишутся в терминах долженствования [33]. Невыполнение заложенных в них норм как минимум не поощряется, а часто и наказывается. Наказания начинаются с немого укора, затем идет порицание, затем раздражение и, наконец, письменные и другие санкции, поэтому об ошибках, сбоях, задержках, упущениях не принято говорить, их желательно скрывать. Тем более что тот, кто их допустил, как правило, не считает себя виновным, т.к. связывает их с различными неблагоприятными обстоятельствами, не зависящими от него (например, недостатками в предварительном обучении, неполнотой полученной информации, отсутствием критериев для принятия решений, задержками, перегрузками и т.п.

Отсюда возникают два следствия. Первое: наказание «невиновных» становится доминантой в отношениях по вертикали и воспринимается как



неизбежное зло, как традиция. Второе: каждый уровень иерархии служит «глушителем» тех проблем, которые возникают и проявляются «внизу» (на операциональном уровне), поэтому высшее руководство узнает о них, когда проблемы уже возникли.

Таки образом, персонал, участвующий в процессе оказания государственной услуги также должен быть частью системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг. Удовлетворенности персонала и возникающие у него проблемы при оказании услуг также требуют оценки.

Рассмотрим компоненты системы управления взаимоотношениями с потребителями государственных услуг (таблица 8).

Таблица 8 – Компоненты системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг

Компонент	Содержание
1. Осознание потребности в государственных услугах и поиск информации	Государственные услуги являются обязательными в силу законодательства. Без реализации государственных услуг потребители окажутся лишенными многих гражданских прав. Необходимо формирования дополнительных инструментов
2. Исследование потребительских ожиданий	Необходимо для понимания того, какие требования предъявляют потребители к услугам, какие атрибуты для них наиболее важны.
3. Процесс оказания услуги	Процесс обслуживания нуждается в систематизации подходов. В настоящее время выделяется лишь несколько элементов системы обслуживания вне системного подхода

Продолжение таблицы 8

Компонент	Содержание
4. Исследование воспринимаемой ценности услуги и сравнение с ожиданиями	Необходима разработка системы оценки на основании требований потребителей с учетом как поведенческой, так и потребительской компоненты
5. Оценка удовлетворенности	Расширение спектра подходов к оценке удовлетворенности за рамками мультиатрибутивного подхода
6. Исследование персонала, оказывающего государственные услуги	Исследование удовлетворенности персонала условиями труда, техническими возможностями предоставления услуг и системой мотивации

Первый элемент системы управления взаимоотношениями с потребителями государственных услуг – понимание механизма осознания потребности в услугах. Государственные услуги являются обязательными. Поэтому рассмотрение факторов, формирующих механизм осознания потребности в государственных услугах, не нуждается в пристальном внимании.

Второй компонент системы управления взаимоотношениями с потребителями – исследование потребительских ожиданий («ожидаемая ценность» государственной услуги). Выявление ожиданий необходимо для сравнения с регламентами оказания государственных услуг, а также для понимания того, как формируется поведенческая и эмоциональная удовлетворенность потребителей государственных услуг.

Третий элемент системы – процесс оказания услуги. Данный элемент также нуждается в систематизации, в частности на основе теорий массового обслуживания.

Четвертый элемент системы – исследование воспринимаемой ценности услуги. Реализация данного компонента должна происходить путем сравнения с выявленными ожиданиями потребителей и устранения разрывов между потребительскими ожиданиями и фактическим восприятием услуги.

Пятый элемент – методы оценки удовлетворенности. Существующий подход к оценке состоит в задании атрибутов государственной услуги «извне» и их оценке фактически по четырёхступенчатой шкале: «очень хорошо», «скорее хорошо», «скорее плохо», «очень плохо». При этом удовлетворенными считаются потребители, поставившие оценки «очень хорошо», «скорее хорошо». Таким образом, оцениваются только отдельные атрибуты государственной услуги в отрыве от эмоциональной компоненты.

Персонал является неотъемлемой частью системного подхода в управлении отношениями с потребителями государственных услуг, поэтому он также должен стать обязательной частью системного подхода.

Систематизация отношений с потребителями государственных услуг также может проводиться с использованием опыта европейских стран. Сегодня во всех странах Евросоюза неотъемлемым элементом национальных программ реформирования государственного управления является модель САФ (Common Assessment Framework — общая схема оценки) [34]. За время своего существования с 2000 г. модель САФ успешно зарекомендовала себя в Европе как эффективный инструмент совершенствования систем управления в организациях бюджетной сферы (образования, здравоохранения и т.д.), а также государственного и муниципального управления.

В последние годы мировая практика управления организациями общественного и некоммерческого сектора указывает на явную тенденцию к построению менеджмента по принципам, заимствованным у бизнеса, с применением бизнес-моделей и методов. Модель САФ не является исключением и основана на известной модели делового совершенства Европейского фонда управления качеством (модели EFQM).

Модель САФ позиционируется как механизм исследования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления на основе диагностической самооценки. Кроме того она используется как инструмент сравнительного анализа институциональных систем европейских государств, который включает в себя определение лучших практик, а также как

часть программ реформирования сферы государственного и муниципального управления. САФ разработана специально для общественного сектора и помогает достижению ряда целей.

1) Внедрение в сферу публичного / общественного менеджмента принципов управления качеством, оказание содействия их развертыванию через развитие методов самооценки и способствование переходу от принципа «спланируй — сделай» к принципу «спланируй — сделай — проверь — скорректируй» (цикл PDCA).

2) Предоставление механизма для самооценки, диагностирующей сильные и слабые стороны, и определение областей для улучшения.

3) Объединение различных подходов к управлению на основе качества.

Структура модели САФ представлена на рисунке 42.

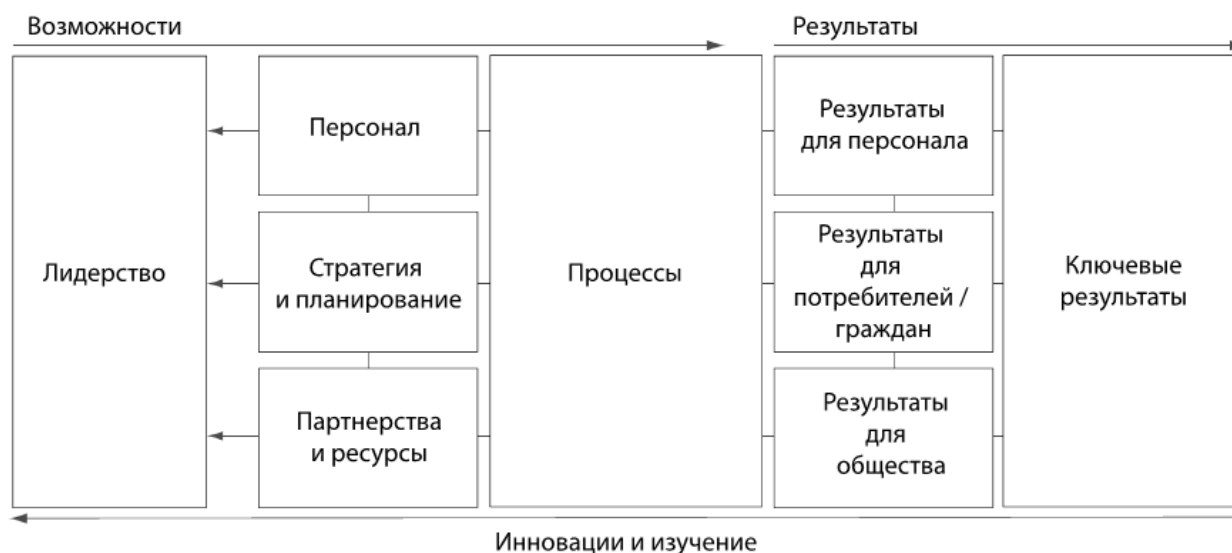


Рисунок 42 – Структура модели САФ

Критерии группы «Возможности» дают понимание деятельности организации и определяют подходы, которые используются для достижения желаемых результатов. Группа критериев «Результаты» включает в себя показатели восприятия и внутренние индикаторы организации для граждан / потребителей, работников и общества, а также ключевые (основные) результаты деятельности. Каждый критерий модели объединяет несколько составляющих, которые, в свою очередь, содержат области

для оценки. Приоритетные области (всего около 150) оценки деятельности организации определяют 28 составляющих и помогают определить, отвечает ли деятельность организации требованиям той или иной составляющей.

Для реализации системного подхода в управлении взаимоотношениями с потребителями необходима разработка комплекса мероприятий и оптимизация методик исследования удовлетворенности потребителей государственных услуг.

### **3.2 Разработка мероприятий системы взаимоотношений с потребителями в рамках оказания государственных услуг и совершенствование методики исследования удовлетворенности**

Модель управления взаимоотношениями с потребителями государственных услуг включает следующие компоненты (рисунок 43).

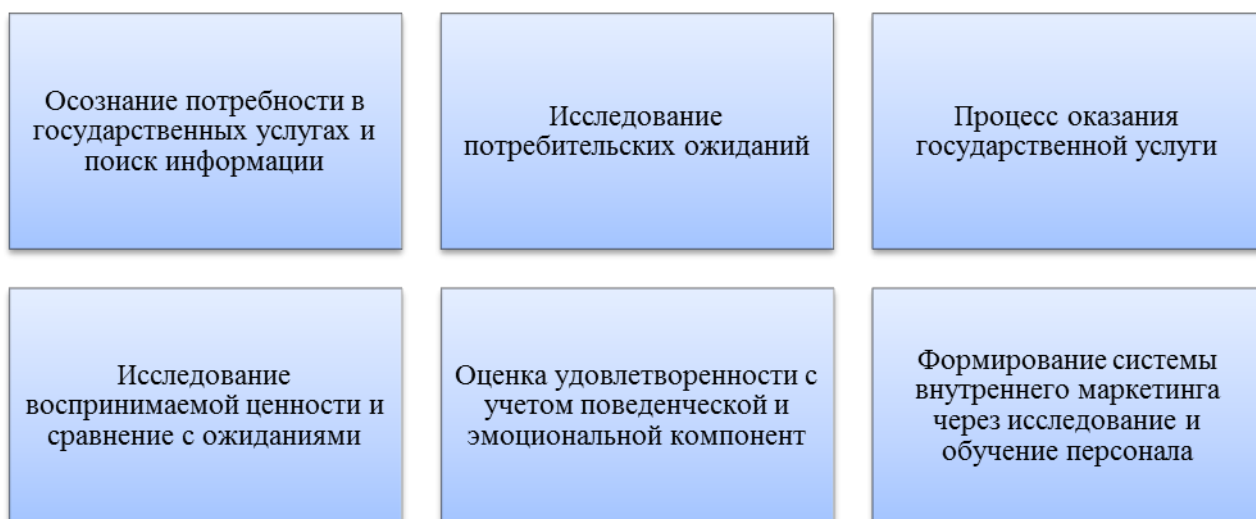


Рисунок 43 – Компоненты системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг

Разработка мероприятий системы будет происходить в соответствии с этими компонентами.

Стадия осознания потребности и поиска информации.

Для оценки интереса пользователей сети Интернет к государственным услугам и оценки того, ищут ли они информацию в интернете по данному вопросу, был использован сервис Google Trends, который позволяет отследить популярность запросов. Была проанализирована динамика популярности таких запросов, как:

- Государственные услуги
- Госуслуги

Анализ динамики популярности поисковой темы запроса «Государственные услуги» в стране Россия за последние 5 лет показал, поисковой запрос не пользуется значительной популярностью. Пика популярности данный запрос достиг в начале 2013 года, в последующем интерес к данному вопросу только лишь снижался. В популярности данного поискового запроса присутствует временная составляющая. В периоды праздников, популярность данного запроса достигает своего минимума.

Средняя популярность данного поискового запроса – 25% (рисунок 44).

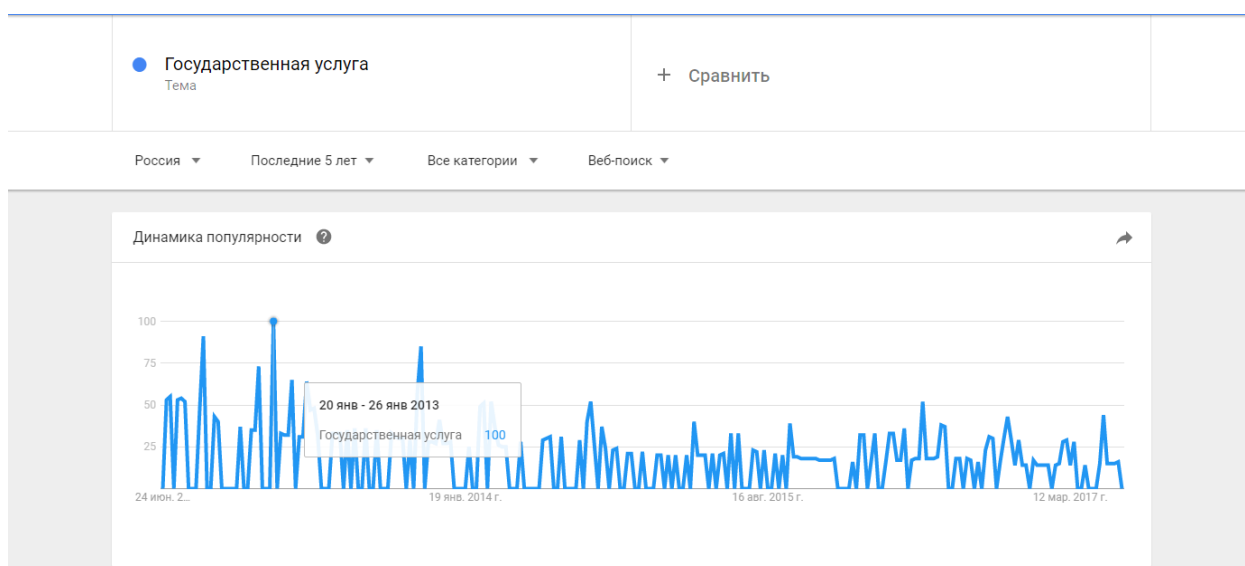


Рисунок 44 - Динамика популярности поискового запроса «Государственные услуги» за период 2012-2017 гг.

Наибольшее число запросов в сети Интернет наблюдалось в 2013 году. Это объясняется принятием ряда регламентирующих документов по переводу

государственных услуг в электронный вид. В целях дальнейшего развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме Правительством Российской Федерации (постановлением от 26 марта 2016 г. № 236) утвердило требования к предоставлению в электронной форме государственных и муниципальных услуг. В данном акте нашел свое отражение «модульный принцип» перевода услуг в электронный вид, ранее предложенный Минэкономразвития России. В таблице 9 представлены результаты мониторинга перевода государственных услуг в электронную форму.

Таблица 9 – Сравнительные результаты мониторинга перевода государственных услуг в электронную форму

Типы услуг	Мониторинг 2015 года	Мониторинг 2016 года
Услуг ФОИВ, исследованных на ЕПГУ	577	663
Из них:		
услуг с кнопкой «Получить услугу»	316 (55%)	337 (51%)
услуг, по которым удалось подать заявление	289 (50%)	287 (43%)
услуг, по которым получено уведомление о результатах рассмотрения заявления	138 (24%)	159 (24%)
услуг, по которым получен электронный результат (информационные услуги)	21 (4%)	19 (3%)

Для выявления ожиданий потребителей в отношении предоставления государственных услуг возможно применение методы фокус-групп. Это метод получил широкое распространение в прикладных маркетинговых исследованиях. Фокус-групповое обсуждение предпочтительнее анкетирования или личного интервью в связи с тем, что взаимодействие респондентов в фокус-группе обычно стимулирует появление большего количества новых идей.

В результате применения метода фокус-групп возможно получение значительного объема информации, которую нельзя получить при использовании других методов. Положительным эффектом при применении метода фокус-групп является синергетический эффект, достигаемый за счет группового обсуждения.

Надежность результатов применения метода фокус-групп возрастает при сочетании с методами количественных исследований, которые в свою очередь нуждаются в конструировании репрезентативной выборки. Таким образом, для построения системы взаимоотношений с потребителями данный метод является применимым.

Процесс оказания государственной услуги является центральным звеном в системе взаимоотношений с потребителями государственных услуг. Для реализации системного принципа, по нашему мнению, необходимо использование специфических методов маркетинговых исследований, которые позволят построить модель процесса оказания государственной услуги.

Таким методом может стать построение карты путешествий клиента - Customer Journey Map (CJM).

Одним из основных преимуществ метода является возможность получить в доступной форме информацию о взаимодействии с поставщиком услуг с позиции клиента, увидеть проблемные места, которые мешают или могут мешать эффективной работе, и выработать решения для повышения качества взаимодействия. Также, вследствие того что при использовании данного метода клиент находится в центре и весь процесс взаимодействия выстраивается вокруг него, появляется возможность увидеть и оценить вклад в удовлетворенность клиентов не только сотрудников, непосредственно контактирующих с ними, но и сотрудников, которые не участвуют в непосредственном взаимодействии. Применение метода CJM состоит из нескольких этапов (рисунок 45).





Рисунок 45 – Процедура применения метода Customer Journey Map

В рамках каждого этапа желательно указывать дополнительную информацию, имеющую отношение к покупателю. Так, если вы анализируете удобство использования мобильного приложения, то сведения о том, где находится пользователь, могут быть очень важными.

Каждый шаг клиента необходимо проанализировать на наличие «болевых точек», выявить, что ему мешает или может помешать получить максимально положительный опыт общения с поставщиком государственных услуг.

CJM представляет собой прекрасный инструмент для генерации новых идей, направленных на повышение качества обслуживания клиентов и формирование максимально положительного опыта взаимодействия с услугой. В ходе составления CJM, сбора недостающей информации, ее анализа появляется масса новых идей, которые необходимо фиксировать, группировать, на основе которых можно выстраивать цели и разрабатывать конкретный план работ.

В результате применения традиционной методики исследования удовлетворенности потребителей государственными услугами было выявлено, что наименьший показатель удовлетворенности был выявлен по параметру

«время ожидания в очереди». Здесь также необходимо принятие корректирующих мероприятий, ведь именно в первую очередь длительность ожидания обслуживания (а значит, качество услуг) зависит от количества обслуживающих каналов. Поэтому одной из ключевых задач прогнозирования развития бизнеса является определение такого количества каналов обслуживания (обслуживающего персонала), чтобы качество услуг компании находилось на достаточном для клиента уровне. На рисунке 45 представлены факторы, влияющие на время ожидания в очереди.



Рисунок 45 – Факторы, влияющие на время ожидания в очереди

Длина очереди зависит не только от количества заявок и скорости их обслуживания, но и от вариабельности этих показателей. Время поступления заявок и длительность их обслуживания случайны. При одном и том же среднем количестве заявок в день возможны периоды времени, когда они не поступают и операторы свободны, и такие, когда за короткий промежуток времени появляется сразу несколько клиентов. Если заявок больше, чем свободных каналов обслуживания, образуется очередь.

Какие же показатели характеризуют качество системы обслуживания с точки зрения удовлетворенности клиента? Во-первых, среднее время, которое клиент проведет в очереди, ожидая обслуживания. Важно, чтобы клиент находился в очереди не более некоторого критического времени, когда

ожидание становится уже психологически недопустимым и приводит к неудовлетворенности клиента. Следовательно, во-вторых, показателем качества является вероятность ожидания дольше критического времени. Проведение расчетов возможно на основе применения теорий массового обслуживания (рисунок 46).

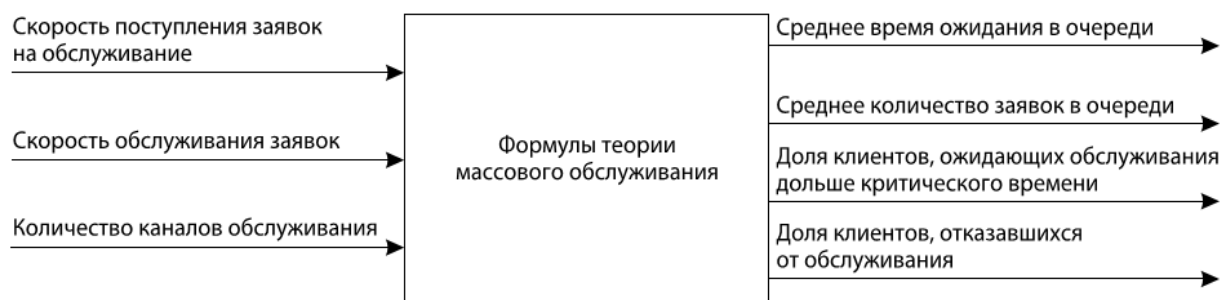


Рисунок 46 – Показатели теории массового обслуживания

Единственным моментом, который не является актуальным для сферы оказания государственных услуг, является показатель «доля клиентов, отказавшихся от обслуживания», поскольку в данном случае потребители не могут пренебречь получением государственной услуги.

Если система обслуживания уже работает, то исходные данные для ее анализа можно получить, организовав наблюдение в течение дня: необходимо фиксировать время прибытия, начала и конца обслуживания каждого клиента. На основе этих данных рассчитываются: среднее количество прибывающих клиентов в единицу времени (например, в час), среднее количество обслуживаемых клиентов в единицу времени, стандартное отклонение интервала между прибытием клиентов, стандартное отклонение длительности обслуживания одного клиента. Эти базовые фактические характеристики системы используются для дальнейшего анализа и прогнозирования. Значение стандартного отклонения интервала прибытия клиентов можно приближенно оценить на основе свойства распределения Пуассона, задав среднее количество клиентов в день (3.1):

$$\text{Стандартное отклонение} = \sqrt{\frac{\text{Продолжительность рабочего дня}}{\text{Среднее количество клиентов в день}}} \quad (3.1)$$

На способ расчета влияет организация системы обслуживания:

- параллельная или последовательная работа каналов (последнее означает обслуживание одного посетителя разными операторами в МФЦ);
- возможность обслуживания клиента любым или только определенным оператором;
- порядок обслуживания клиентов: в порядке прибытия, в случайном порядке, обслуживание с приоритетами и т.п.

Применение методов систематизации и моделирования процесса обслуживания клиентов при получении государственных услуг может в значительной степени повысить их удовлетворенность.

Исследование существующего подхода к анализу удовлетворенностей потребителей государственных услуг позволило выявить ограниченный набор атрибутов государственной услуги. По нашему мнению, необходимо включение в систему мониторинга дополнительных элементов, таких как:

- ответы сотрудников на телефонные звонки и устные обращения заявителей по интересующим их вопросам;
- индивидуальное устное информирование каждого заинтересованного лица сотрудником;
- продолжительность регистрации заявления-анкеты;
- поведение специалиста, предоставляющего информацию и осуществляющего процедуру оформления документов на получение услуги;
- предоставление специалистом дополнительной информации по предоставляемой услуге;
- характер обращения заявителей к специалистам;
- конфликтные ситуации между специалистами и заявителями в процессе предоставления услуги и сроки их разрешения;

– внешний вид и внутреннее оборудование учреждения, предоставляющего услугу.

Выявление ожиданий потребителей государственных услуг с фактическим процессом оказания этих услуг позволит построить модель отношений потребителей к государственным услугам. Мультиатрибутивные модели отношений были предложены такими исследователями, как М. Фишбейн, Ф. Басс и В. Таларзик, на основе более ранней модели М. Розенберга.

$$A = \sum_{k=1}^n B_k \times I_k, \quad (3.2)$$

где  $A$  – отношение к услуге;

$B_k$  - субъективно оцениваемая степень проявления признака  $k$  в конкретной услуге;

$I_k$  - субъективная оценка значимости признака (характеристики)  $k$ ;

$n$  - число возможных признаков.

Необходимо отметить, что подобные исследования должны проводиться по каждому виду государственных услуг.

Еще одним элементом системного подхода во взаимоотношениях с потребителями государственных услуг является работа с персоналом организации. Среди необходимых мероприятий по данному направлению можно предложить следующие:

– регулярное информирование работников по всем необходимым вопросам деятельности организации;

– оказание помощи и поддержки подчиненным в реализации их целей, планов и задач, отвечающих целям организации;

– мотивация и создание условий для делегирования ответственности и полномочий;

– создание культуры инноваций и улучшений путем поддержки инициатив работников по усовершенствованию;

– признание и поощрение индивидуальных и командных успехов.

Таким образом, в рамках разработки системы взаимоотношений с потребителями государственных услуг предлагается внедрение маркетинговых методик, которые позволят модернизировать подходы к оказанию государственных услуг на системной основе. Применение таких методик позволит выявить «проблемные точки» процесса оказания государственных услуг и принять корректирующие воздействия, что позволит повысить удовлетворенность потребителей услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осуществляемая в Российской Федерации административная реформа привлекает внимание исследователей к проблемам оценки эффективности качества государственного и муниципального управления на уровне государства в целом, регионов и муниципалитетов. Это обусловлено тем, что на сегодняшний день одним из приоритетных направлений развития системы государственного и муниципального управления является предоставление услуг высокого качества и увеличение их доступности для населения и бизнес-структур.

Анализ исследований в сфере изучения удовлетворенности потребителей государственных услуг позволяет сделать вывод о существовании двух направлений исследований:

1) первое направление предполагает выявление общей удовлетворённости качеством и доступностью государственных и муниципальных услуг. Такие исследования проводятся, прежде всего, для того чтобы выявить «проблемные места» в оказании наиболее массовых услуг потребителям, в связи с чем выборка для таких исследований формируется исходя из демографических характеристик населения. При этом, как правило, реализуются поквартирные опросы населения, в ходе которых опрашивают только тех граждан, которые получали за определённый период времени (один – два года) хотя бы одну государственную или муниципальную услугу;

2) второе направление предусматривает исследование качества государственных и муниципальных услуг, оказанных конкретными органами власти или подведомственными им учреждениями. В данном случае опросы осуществляются в местах оказания услуг, которые включены в заранее утверждённый перечень, а выборка формируется случайным образом из числа потребителей услуг.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ позволил сделать вывод об отсутствии системного подхода во взаимоотношениях с

потребителями государственных услуг. Так, применение модели потребительской удовлетворенности выявило, что в настоящее время точками контакта с потребителями являются разработка регламентов предоставления государственной услуги и оценка удовлетворенности по ограниченному набору атрибутов государственных услуг. Проблема взаимоотношений с потребителями заключается в том, что они зачастую в подавляющем числе случаев не знакомы с регламентами оказания государственных услуг и формируют свои собственные ожидания в отношении атрибутов оказания государственных услуг, которые отличаются от регламентов. В то же время оценка удовлетворенности потребителей проводится по ограниченному числу параметров, не затрагивая эмоциональную удовлетворенность потребителей.

При разработке темы магистерского исследования была предложена система взаимоотношений с потребителями в сфере предоставления государственных услуг на основе шести компонентов:

- Осознание потребности и механизмы поиска;
- Исследование потребительских ожиданий;
- Процессы и процедуры оказания государственных услуг;
- Исследование воспринимаемой ценности по сравнению с ожиданиями;
- Оценка удовлетворенности;
- Формирование системы внутреннего маркетинга через исследование удовлетворенности и обучение персонала, вовлеченного в процессы оказания государственных услуг.

В рамках реализации системного подхода были предложены мероприятия, позволяющие реализовать данный подход на основе адаптации маркетинговых методик к сфере государственного управления.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // <http://www.constitution.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142)
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
4. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/)
5. Министерство связи Российской Федерации (официальный сайт) // <http://minsvyaz.ru/ru/activity/directions/13/#section-description>
6. Указ Президента РФ от 21.05.2012 N 636 (ред. от 03.04.2017) "О структуре федеральных органов исполнительной власти" // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129954/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129954/)
7. Руденко Илья Алексеевич Понятие и сущность государственной услуги // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. №3 (52). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-gosudarstvennoy-uslugi>
8. Портал административной реформы «Совершенствование государственного управления»//[http://ar.gov.ru/ru/gos\\_uslugi\\_03\\_o\\_napravlenii/index.html](http://ar.gov.ru/ru/gos_uslugi_03_o_napravlenii/index.html).
9. Исаков Аслан Русланович Государственные услуги и их классификация // Вестник СГЮА. 2013. №6 (95).
10. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 27.11.2007 N 726 "Об утверждении Административного регламента предоставления государственной

услуги по психологической поддержке безработных граждан" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 13.12.2007 N 10687)

11. Александрович Евгений Роландович Развитие сектора государственных услуг в рыночном пространстве // УЭКС. 2010. №23.

12. Официальный портал «Госуслуги» // <https://www.gosuslugi.ru/category>

13. Министерство связи и массовых коммуникаций РФ // <http://minsvyaz.ru/ru/events/37011/>

14. Министерство экономического развития РФ // <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depgosregulirineconomy/2017040502>

15. Портал административной реформы «Совершенствование государственного управления» // [http://ar.gov.ru/ru/gos\\_uslugi\\_03\\_rekom\\_ okazaniya\\_gos\\_uslug/index.html](http://ar.gov.ru/ru/gos_uslugi_03_rekom_ okazaniya_gos_uslug/index.html)

16. Кайль Я.Я. Зарубежный опыт внедрения стандартизации государственных и муниципальных услуг // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. №21.

17. Огнева Валентина Васильевна Зарубежная практика оказания государственных услуг: принципы и приоритеты // Среднерусский вестник общественных наук. 2010. №4.

18. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 марта 2013 г. N 114 «Об утверждении Положения об автоматизированной информационной системе «Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг» // <https://rg.ru/2013/04/03/inf-dok.html>

19. Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг // <https://vashkontrol.ru>

20. Судаков К.А. Анализ и прогноз поведения покупателя // Управление продажами. 2015. №1

21. Калужский М.Л. Общая теория систем. Курс лекций. — Омск: ОмГТУ, 2007. — 144 с.

22. Фридман Дж. Следующие 100 лет. Прогноз на XXI век. — М.: Коммерсантъ, 2010. — 344 с.
23. Zambito T. 10 Ways to Know Your B2B Buyers Deeply Using the Buyer Persona Canvas. — <http://tonyzambito.com/10-ways-b2b-buyers-deeplybuyer-persona-canvas/>
24. Gray D. Empathy Map. — <http://www.gogamestorm.com/?p=42>.
25. Sniukas M. Take Your Business Model to the Next Level. — <http://www.innovationmanagement.se/2013/12/16/take-your-business-model-to-the-next-level/>.
26. Honebein P. Engaging Customers as Co-Creators of Value — the Customer Experience Canvas. — <http://www.doityourselfcustomers.com/resources.html>.
27. Копылов А. Customer Journey Map — главный инструмент проектировщика услуг. — <https://medium.com/yes-we-can/8a5ac61d6b5e>.
28. Новацкий Р.А. Что ищет потребитель сферы услуг: разрез сознания // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2014. №2
29. Райхельд Ф. То, что вам нужно для роста // Harvard Business Review Россия. — 2014. — Октябрь. — С. 38–46.
30. Лопатинская И.В., Лопатинский И.О., Скляр А.А. Измерение эмоциональной лояльности: модификация методики Кано для определения влияния услуг на лояльность к страховой компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2015. №01 (115)
31. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2009
32. Lofgren M., Witell L. (2008). «Two decades of using Kano's theory of attractive quality. A literature review». Quality Management Journal, No. 1, pp. 59–75.
33. Фидельман Г.Н. Как не доставать государственной услугой? // Менеджмент качества. 2012. №2

34. Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Модель САФ: европейский подход к улучшению качества государственного и муниципального управления // Менеджмент сегодня. 2012. №4
35. Большакова Юлия Михайловна Социологические аспекты институционализации государственного сервиса: Международный опыт и его адаптация в российских условиях (на примере Республики Коми) // Теория и практика общественного развития. 2015. №6.
36. Большакова Ю.М. Региональные аспекты исследования удовлетворенности государственными и муниципальными услугами в условиях сервисного государства // Вопросы управления. 2016. №4
37. Бучина Ольга Владимировна Современные принципы управления качеством государственных услуг // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. №4.
38. Васильева Елена Александровна Административная реформа в Российской Федерации: цели, задачи, итоги // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2014. №164.
39. Гончарова Елена Александровна Региональная модель предоставления государственных услуг в формате многофункциональных центров // Юридическая наука. 2015. №2.
40. Грабишин Александр Сергеевич Оценка качества государственных (муниципальных) услуг в сфере здравоохранения // Медицина и образование в Сибири. 2013. №4.
41. Донскова Людмила Ивановна, Удальцова Марина Васильевна Подход к оценке эффективности сервиса как социальной системы // Известия ТПУ. 2013. №6
42. Еремина Софья Леонидовна, Петров Алексей Викторович Качество государственного управления. Измерение и условия достижения // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2015. №4 (32).
43. Калинина А. Э., Соколов А. Ф. Организационное, институциональное и информационное обеспечение функционирования

многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2013.

44. Ключева О. В., Вараксин Г. С. Улучшение качества государственных услуг, осуществляемых органами кадастрового учета в Красноярском крае // Вестник КрасГАУ. 2012. №12.

45. Ковальский Николай Сергеевич Организационно-экономические инструменты повышения эффективности государственных услуг // УЭКС. 2013. №7 (55).

46. Костина С.Н. Современные проблемы оценки качества оказания государственных услуг (на примере УрФО) // Вопросы управления. 2016. №2 (20).

47. Левов Александр Алексеевич Использование информационно-коммуникационных технологий для повышения качества государственных услуг // Сервис в России и за рубежом. 2012. №6.

48. Лиджи-Горяева С.Э., Сангаева Л.Н. О факторах повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг населению // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. 2015. №1 (30).

49. Литвинцева Елена Ананьевна Социальные ожидания относительно качества государственного администрирования социальных услуг // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. №1 (31).

50. Лунев Александр Николаевич, Пугачева Наталья Борисовна Научно-методические рекомендации по оценке качества и доступности государственных и муниципальных услуг // Общество: политика, экономика, право. 2013. №4.

51. Мирзоян Н. С. Оценка качества предоставления государственных (муниципальных) услуг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2012. №2-2.

52. Носов Александр Леонидович, Макаркина Мария Аркадьевна Сравнительная характеристика мониторинга качества предоставления

государственных и муниципальных услуг в 2013 и 2014 гг // Концепт. 2015. №10

53. Огнева Валентина Васильевна Доступность и качество государственных услуг в регионе: состояние и пути повышения эффективности // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. №2.

54. Огнева В. В. Сервис государственных услуг в регионе в зеркале общественного мнения // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. 2011. №2.

55. Осикова А. А., Крюков А. Ф. Проблемы становления сервисного государства в России // Вестник КрасГАУ. 2014. №2.

56. Погодина Е. А., Мингачев Р. М. Организация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде // УЭКС. 2012. №6 (42).

57. Понукалина О. В. Социологические методы исследования имиджа организации // Вестник СГТУ. 2013. №1 (73).

58. Проценко Н. А. Удовлетворенность потребителей государственных услуг как один из критериев качества предоставления государственных услуг // Вестник ОГУ. 2012. №8.

59. Ратковская Ирина Александровна Уровень удовлетворенности граждан оказанными услугами растет (по материалам Новгородской области) // Universum: экономика и юриспруденция. 2015. №8 (19).

60. Рахматуллин А. Ф. Модернизация подходов к оценке деятельности современных органов внутренних дел // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2015. №1 (27).

61. Решетникова Дарья Сергеевна Факторы оценки населением эффективности деятельности гражданских служащих при оказании государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. №2.

62. Рукавишникова Анна Викторовна Мониторинг качества государственных услуг органами государственной власти // Общество: социология, психология, педагогика. 2012. №1.

63. Сергеев Дмитрий Владимирович, Сергеева Надежда Владиславовна Оценка качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг // Вестник ЧГУ. 2014. №3.
64. Соколов А. Ф. Развитие сети многофункциональных центров: теория и практика // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2012. №1-1 (120).
65. Стрелкова Ирина Анатольевна Современные тенденции развития государственных услуг // ВЭПС. 2012. №1.
66. Стырин Евгений Михайлович, Плаксин Сергей Михайлович Система государственных услуг как объект мониторинга в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. №4.
67. Тараканов Андрей Александрович Перспективные направления развития механизмов предоставления государственных услуг // УЭКС. 2013. №10 (58).
68. Тюшняков Виталий Николаевич Повышение качества государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров // Известия ЮФУ. Технические науки. 2011. №11.
69. Южаков В. Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. №1.
70. Хашаева А.Б., Лиджи-Горяева С.Э. Государственные услуги: оценка качества населением // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. 2015. №1 (30).