КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД ПРИ ОКАЗАНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

Леонтьева В. В.

лаборант, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия), 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская набережная, д. 7–9, veronika89082@yandex.ru

УДК 352.009.7
ББК 67.401.1к8

Использование клиентоориентированной модели предоставления муниципальных услуг, в которой получателям услуг отводится ключевая позиция, имеет большое значение, поскольку вовлечение населения в оценку качества муниципальных услуг, учет их интересов и ожиданий позволит повысить уровень удовлетворенности и доверия к власти.

Выявлено, что клиентоориентированность органов местного самоуправления практически не стали предметом исследований: критерии и способы оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении не разработаны, а показатели клиентоориентированности включаются в перечень индикаторов оценки качества услуг. Кроме того, в настоящее время перед муниципальными органами власти не ставится задача повысить уровень клиентоориентированности при оказании услуг. В связи с этим цель данного исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению уровня клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг. В качестве объекта исследования выступают муниципальные услуги. Предметом исследования является клиентоориентированность органов местного самоуправления.

Исследование основывается на анализе нормативных правовых актов и проведении аналогии между методами исследования клиентоориентированности в менеджменте и в государственном и муниципальном управлении, а также адаптации данных методов к государственному и муниципальному управлению в связи с различиями в специфике оказываемых услуг. Теоретической основой работы послужили концепция маркетинга взаимоотношений, концепция воспринимаемой ценности, модели оценки качества услуг и клиентоориентированности персонала.

В результате проведенного исследования были определены базовые условия, необходимые для клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг и разработан перечень критериев и соответствующих индикаторов, который может быть использован при создании методик оценки клиентоориентированности муниципальных образований в дальнейших исследованиях. Были выявлены проблемы обслуживания населения, влияющие на уровень клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг местными органами власти. В заключительной части работы предложены возможные решения выявленных проблем, которые позволят повысить уровень удовлетворенности населения муниципальными услугами и уровень клиентоориентированности администраций муниципальных образований.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход в государственном и муниципальном управлении, муниципальные услуги, органы местного самоуправления, критерии оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении, административный регламент.

© Леонтьева В. В., 2018

CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO MUNICIPAL SERVICES

Leonteva V. V.

Laboratory assistant, St. Petersburg State University (Russia), 199034, Russia, St. Petersburg, Universitetskaya emb, 7–9, veronika89082@yandex.ru

Леонтьева В. В.

In the Russian Federation, the relevance of client orientation for public structures is recognized at a high level. Implementation of client-oriented model into public service provision is considered as expedient, since population involvement into evaluation of the quality of municipal services, consideration of their interests and expectations will enhance the level of satisfaction and public credibility.

It was revealed that the quality of the services and client orientation of local governments virtually have not been researched: criteria and ways of assessing client orientation in the public administration aren't developed, and indicators of customer orientation are included in the list of indicators of assessment of service quality. In addition, currently the task to increase customer orientation level when providing services isn't set for local governments. In this regard, the aim of the research is to develop recommendations for enhancing the level of client orientation in providing of municipal services. Municipal services were chosen as an object of the research. Subject of the research is client orientation of local governments.

The research is based on the analysis of regulations and carrying out analogy between customer orientation research methods in management and in the public administration, as well as adaptation of these methods to the public administration. The concept of marketing of relationship, the concept of the perceived value, models of assessment of service quality and customer orientation of personnel have formed a theoretical basis of the research.

As a result of conducted research, basic conditions, necessary for client orientation in providing of municipal services, were defined. Furthermore, it was drawn up the list of criteria and appropriate indicators which can be used for developing methodology of client orientation evaluation in municipalities in further studies. The service problems were identified. In the final part of the research possible solutions of identified problems are offered which may enhance the satisfaction by municipal services and the level of client orientation in local governments.

Key words: client-oriented approach in public administration, municipal services, local governments, criteria of client orientation in public administration, administrative regulations.

В Российской Федерации актуальность клиентоориентированности для государственных и муниципальных структур признается на высоком уровне. В Указе Президента РФ № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» сказано: «Правительству Российской Федерации обеспечить достижение уровня удовлетворенности граждан РФ качеством предоставления государственных и муниципальных услуг к 2018 году не менее 90 процентов» [1].

Качество предоставляемых услуг является составляющей клиентоориентированности. Клиентоориентированный подход в менеджменте определяется как система взаимоотношений между организацией и ее клиентами, направленная на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов. При этом цель всех бизнес-процессов – обеспечить конечный результат, который желает получить сам клиент [2, с. 18]. Клиентоориентированность должна присутствовать как в организациях коммерческого сектора, так в деятельности органов государственного и муниципального управления: компания, услуги которой не нравятся клиентам, разоряется; власть, услуги которой не соответствуют ожиданиям избирателей, не пользуется поддержкой.

Несмотря на то, что государственные и муниципальные структуры работают в неконкурентной среде и перед ними не стоит задача привлечь или удержать получателей услуг (в отличие от организаций коммерческого сектора), они должны быть заинтересованы в предоставлении качественных услуг, поскольку цель их деятельности заключается в повышении уровня и качества жизни населения.

Органы местного самоуправления являются ближайшим к населению уровнем власти: по результатам их работы граждане судят о власти в целом. Для повышения уровня удовлетворенности и доверия к власти необходимо активно вовлекать население в оценку и повышение качества муниципальных услуг, учитывать их интересы и ожидания. Поэтому целесообразно использовать клиентоориентированную модель предоставления услуг, в которой получателям услуг отводится ключевая позиция [3, с. 29].

Тема клиентоориентированности достаточно хорошо изучена в менеджменте в ее приложении к коммерческому сектору. Существует несколько подходов к определению клиентоориентированности, которые представлены, например, в работе А. Г. Рожкова, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой [4, с. 37–38]. Факторы, формирующие клиентоориентированность персонала, представлены в модели COSE (Customer Orientation of Service Employees – Клиентоориентированность работников сферы услуг), разработанной зарубежными исследователями [5, с. 464]. Кроме того, существует несколько шкал оценки

клиентоориентированности, которые применимы исключительно для коммерческого сектора [6–9].

Что касается сферы государственного и муниципального управления, то, как показало изучение научной литературы и лучших практик, критерии оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении не разработаны. Показатели клиентоориентированности как правило включаются в перечень индикаторов оценки качества услуг.

В ряде работ обосновывается целесообразность использования клиентоориентированного подхода в процессе предоставления муниципальных услуг, определяются факторы и условия их предоставления. Вместе с тем отмечается, что не все бизнес-методы могут быть внедрены в государственное и муниципальное управление без существенной адаптации [10, с. 13].

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению уровня клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг.

Сущность клиентоориентированного подхода

А. Г. Рожков, В. А. Ребязина и М. М. Смирнова определяют клиентоориентированность в коммерческом секторе как межфункциональный процесс, охватывающий все уровни организации: взаимодействие с клиентом, сбор данных о клиентах, адаптацию продуктов и услуг, бизнес-процессов к получаемым данным и разработку стратегии. Именно комплексный подход способствует получению высоких показателей обслуживания [4, с. 39]. Целями клиентоориентированной организации является построение долгосрочных отношений с клиентами, удовлетворение их потребностей, соответствие ожиданиям, предоставление услуг надлежащего качества, формирование положительного впечатления от взаимодействия.

Клиентоориентированность в государственном и муниципальном управлении, по мнению С. Г. Захаровой и А. Н. Мальцева, представляет собой ориентацию на максимальное удовлетворение запросов населения, таких, как оказание и предоставление услуг, при безусловном соблюдении стандартов качества публичных услуг [11, с. 68].

Поскольку исследования, посвященные клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении, отсутствуют, для этого возможно адаптировать концепции и модели, существующие в менеджменте, к государственному и муниципальному управлению. Необходимость адаптации вызвана разницей в специфике оказываемых услуг в данных сферах. Основные отличия государственных и муниципальных услуг от услуг коммерческого сектора состоят в субъекте оказания услуг, степени регламентации и конечной цели предоставления услуги, а именно – не в максимизации прибыли, а в удовлетворении интересов населения.

Инструментарий клиентоориентированности в менеджменте: адаптация к государственному и муниципальному управлению

Существует несколько шкал оценки клиентоориентированности в менеджменте, однако они не применимы для оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении:

- шкала SOCO оценивает действия персонала только в сфере торговли [6];
- шкала MKTOR включает компоненту «ориентация на конкурентов», а также одним из критериев принятия решений является ориентация на прибыль [7], что неприменимо к общественному сектору;
- шкала MARKOR имеет 32 индикатора [8], что создает эффект перегруженности анкеты [12, с. 45]. В связи с этим возникает вопрос о целесообразности использования данной шкалы при оценке клиентоориентированности в условиях ограниченности бюджетной обеспеченности и высокой загруженности работников государственных и муниципальных органов власти;
- шкала CUSTOR обладает рядом ограничений: информация со стороны клиента практически не используется, и основной целью является определение инновационной активности организации [9], что не является приоритетной задачей при исследовании клиентоориентированности государственного и муниципального органа власти;

В связи с неприменимостью вышеперечисленных шкал оценки клиентоориентированности к государственному и муниципальному управлению, необходимо разрабатывать критерии оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении.

Классической методикой оценки качества услуг в коммерческом секторе является модель SERVQUAL (от англ. Service Quality – Качество сервиса), представленная в работе А. Парасурамана, В. Цайтамль и Л. Берри [13]. В основе данной методики лежит утверждение, что качество – это сопоставление ожиданий клиента с уровнем предоставленной услуги. В современном виде в модель включены следующие факторы [14, с. 80]:

- осязаемость (tangibles): принимаются во внимание все физические предметы, которые используются в процессе предоставления услуги;

• надежность (reliability): оказание услуги вовремя, в точно отведенные сроки;

• отзывчивость (responsiveness): готовность персонала помочь;

• убедительность (assurance): компетентность персонала и его способность вызывать доверие;

• эмпатия (empathy): внимание к клиентам.

Данная модель применима также для оценки качества услуг в государственном и муниципальном управлении.

Факторы, формирующие клиентоориентированность персонала, представлены в модели оценки клиентоориентированности персонала – модель COSE (Customer Orientation of Service Employees – Клиентоориентированность работников сферы услуг), разработанная зарубежными исследователями [5]. Модель описывает факторы, формирующие клиентоориентированность персонала, и анализирует воздействие клиентоориентированности персонала на удовлетворенность потребителей, их впечатление от услуги [15, с. 82]. Данную модель возможно использовать также для оценки клиентоориентированности государственных и муниципальных служащих, используя следующие факторы:

• технические навыки: знания, навыки и опыт (квалификация);

• социальные навыки: вежливость, внимание, доброжелательность и т. д.

• мотивация: материальное стимулирование, нематериальное поощрение, уважение со стороны населения.

В менеджменте существует концепция воспринимаемой ценности, согласно которой ценность определяется как общая оценка потребителем полезности, которая основывается на восприятии того, что он получает (выгод) и чем он жертвует (убытков). Наиболее полно процесс потребления раскрыт в типологии воспринимаемой ценности Холбрука: понятие потребительской ценности рассматривается как взаимодействие: а) эмоциональной связи между потребителем и товаром/услугой и б) восприятия цены и получаемой выгоды. Ценность является многомерной конструкцией, которая содержит несколько типов воспринимаемой ценности.

В таблице 1 представлена типология воспринимаемой ценности государственных и муниципальных услуг в соответствии с подходом Морриса Холбрука.

Кроме факторов, включенных в модели SERVQUAL и COSE, определяющих качество услуг и клиентоориентированность персонала, следует учитывать загруженность специалистов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, поскольку данный фактор влияет на наличие очередей.

Например, в Юкковском сельском поселении Ленинградской области наблюдаются большие очереди в связи с высокой загруженностью специалистов. Органам местного самоуправления приходится заниматься проблемами 40 тысяч человек (35 тысяч – дачники), в то время как официально численность сотрудников администрации поселения рассчитывается исходя из количества только постоянно зарегистрированных жителей (3779 чел.) [17]. Такой дисбаланс серьезно увеличивает нагрузку на работников администрации, что является стрессогенным фактором.

Условием существования высокого уровня клиентоориентированности является бюджетная обеспеченность муниципального образования.

Бóльшая часть доходов бюджета должна обеспечиваться налоговыми поступлениями. В частности, в Муринском и Бугровском сельских поселениях Ленинградской области высокие налоговые доходы формируются благодаря уникальному местоположению, обладающему инвестиционной привлекательностью: поступают существенные суммы налога на

Таблица 1. **Типы воспринимаемой ценности в муниципальном управлении**

	Внешняя ценность	**Внутренняя ценность**
Ценность, ориентированная на себя	**Эффективная ценность:** Территориальная доступность, удобный режим работы, простота заполнения бланков (экономия денег, времени, энергии)	**Эмоциональная ценность:** Положительное впечатление от получения услуги: комфортное здание, приятные цвета в интерьере, чистота помещений, доброжелательность
Ценность, ориентированная на других	**Социальная ценность:** создание позитивного имиджа особенно важно и актуально для органов власти, поскольку, благодаря ему, повышается доверие к власти и удовлетворенность оказанием услуг	**Альтруистическая (бескорыстная, этическая) ценность:** Забота о посетителях: все процедуры максимально упрощаются; доброжелательное обслуживание основано на принципах морали и нравственности

Источник: составлено автором на основе [16, с. 149].

Таблица 2. **Итоги исполнения бюджета Бугровского, Муринского и Юкковского сельских поселений за 2016 г.**

Наименование источников	Исполнено за 2016 г. в Бугровском сельском поселении, тыс. руб.	Исполнено за 2016 г. в Муринском сельском поселении, тыс. руб.	Исполнено за 2016 г. в Юкковском сельском поселении, тыс. руб.
Налоговые доходы	162 924	165 106,9	36 819,1
Неналоговые доходы	5 158	4 570,5	6 201,8
Безвозмездные поступления	30 317	12 821,4	5 261,7
ИТОГО доходов с учетом безвозмездных поступлений	**198 399**	**182 498,8**	**48 282,6**

Источник: составлено по [18–20].

имущество и земельного налога, обусловленные активным жилищным строительством и наличием предприятий на территории поселений (таблица 2).

В Юкковском сельском поселении возможность существенно повысить доходную часть бюджета за счет инвесторов отсутствует, поскольку 70,9 % площади занимают земли лесного фонда, 13,4 % – занимают земли сельскохозяйственного назначения [17].

Бюджетная обеспеченность влияет на уровень клиентоориентированности в следующих аспектах:

- обеспечение комфортности в административном здании: качественный ремонт, материально-техническая оснащенность, наличие кондиционеров, сидячих мест для ожидания, просторных помещений;
- уровень удовлетворенности работой администрации: поступающие обращения и требования населения не могут быть удовлетворены полностью и своевременно в связи с недостаточностью бюджетных средств;
- степень взаимодействия с населением: вовлечение граждан в народный бюджет. В связи с тем, что существует жесткая ограниченность бюджетных средств, отсутствует возможность вовлекать общественность в распределение бюджетных расходов на наиболее важные, с точки зрения жителей, направления;
- местные органы самоуправления самостоятельно устанавливают уровень заработных плат работников администраций, исходя из уровня бюджетной обеспеченности, если бюджет является бездотационным;
- возможность найма дополнительных штатных единиц в периоды высокой загруженности администрации.

Клиентоориентированные стандарты при оказании услуг

Следует учитывать, что разработка критериев оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении не должна приводить к формализованному, стандартному поведению работников государственных и муниципальных органов власти. Л. А. Соколов в своей статье отмечает, что при разработке любых стандартов клиентоориентированности важно отталкиваться от следующих посылок [10, с. 14]:

- важно, чтобы стандарты задавали именно минимум необходимых вещей, в противном случае они превратятся в трудновыполнимое нагромождение требований;
- при обучении сервису крайне важно добиваться передачи не только эксплицитных, формализованных, но и имплицитных знаний и навыков.

Значительная разница заметна в стандартах поведения государственного (муниципального) служащего, закрепленных в нормативных правовых актах и Типовом кодексе этики госслужащего [21, ст. 12, 14.2], [22, пп. 10–28], и правилах поведения, существующих в организациях коммерческого сектора. В результате сравнения правил поведения, закрепленных в Кодексе корпоративной этики Группы Сбербанк [23] (который в 2015 г. признан лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания» как самый клиентоориентированный банк России), и стандартов поведения государственного (муниципального) служащего, было выявлено следующее: в Федеральном законе и Типовом кодексе этики госслужащего стандарты поведения носят запретительный и принудительный характер, в то время как в Кодексе этики Сбербанка принципы работы отражают организационную культуру, в центре которой – клиенты.

Клиентоориентированный подход не должен обязывать сотрудников соответствовать каким-либо стандартам, он нацелен на мотивацию и побуждение к высококачественному и доброжелательному обслуживанию. Как отмечает Л. А. Соколов, для повышения уровня клиентоориентированности необходимо подбирать сотрудников, которым присуща

клиентоориентированность как черта характера [10, с. 15].

Следует отметить, что в Федеральном законе №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» в требованиях к кандидатам при прохождении конкурса на замещение государственной или муниципальной должности зафиксированы только «технические навыки» (по модели COSE): уровень профессионального образования; стаж службы или работы по специальности; направление подготовки; знания и умения, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей [21, ст. 9].

В результате анализа лучших муниципальных практик в области оценки работы местных властей, принявших участие в конкурсе, проведенном Всероссийским Советом местного самоуправления в 2015–2016 гг. [24], было выявлено, что лучшие практики соответствуют концепции маркетинга взаимоотношений: в частности, в г. Сургут внедрен комплексный подход к оценке деятельности органов местного самоуправления. В данном подходе «результаты анализа субъективного мнения жителей учитываются наравне с объективными показателями» [25, с. 125].

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации собрал в единый документ лучшие практики мониторинга и оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг и деятельности МФЦ [26]. Следует отметить, что помимо индикаторов оценки качества услуг, данными методиками предлагается оценивать ожидания заявителей, их удовлетворенность внимательностью, вежливостью сотрудников органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, что свидетельствует о том, что в процессе оценки качества предоставляемых услуг клиентоориентированность также оценивается.

Клиентоориентированный подход к составлению административных регламентов предоставления муниципальных услуг

Клиентоориентированность должна присутствовать не только при непосредственном контакте получателя услуги и сотрудника, предоставляющего услугу, она должна находить отражение в нормативных правовых актах и регламентах [27, с. 156].

Государственные и муниципальные услуги предоставляются в соответствии с административными регламентами, которые устанавливают порядок и стандарт оказания услуг.

В частности, в Ленинградской области все административные регламенты предоставления муниципальных услуг составляются на основе шаблонов – «типовых административных регламентов предоставления муниципальных услуг», которые представлены на Внутреннем портале Администрации Ленинградской области [28].

В процессе изучения текстов административных регламентов был выявлен ряд недостатков. Во-первых, в них отсутствует содержание, которое было бы полезно в случае, если у читающего данный документ человека недостаточно времени на поиск необходимой информации.

Во-вторых, существующие блок-схемы регламентов предоставления муниципальных услуг следует дополнить указанием сроков каждого этапа (в днях). Блок-схемы предоставления муниципальных услуг отображают последовательность и взаимосвязь административных процедур и действий при оказании услуг. С помощью таких блок-схем проводится анализ структуры деятельности по предоставлению услуг с целью выяснения необходимости ее изменения и усовершенствования, например, для сокращения времени предоставления услуг [29, с. 26].

В-третьих, структура административных регламентов также требует доработки для упрощения работы с ними. Например, населению, прежде всего, необходимо знать, куда обращаться за предоставлением услуги, какой пакет документов для этого необходим, в какие сроки предоставляется услуга, и только после этого – последовательность, в которой осуществляется предоставление муниципальной услуги, и стандарты предоставления услуги. В настоящее время регламенты построены иным образом: сначала прописываются стандарты предоставления муниципальных услуг, а только затем необходимые документы и процесс предоставления услуги.

Простота и удобство данных документов будут способствовать увеличению доли заявителей, ознакомившихся с порядком и стандартами предоставления муниципальных услуг. Этому должно предшествовать информирование граждан о наличии таких документов и информации, которую они смогут в них найти, а также размещение данных административных регламентов в таких разделах официальных сайтов, которые можно легко обнаружить сразу при открытии сайта. Информированность граждан способствует формированию верных ожиданий от предоставления услуги, чтобы в конечном итоге результат получения услуги соответствовал их ожиданиям.

Критерии оценки клиентоориентированности в муниципальном управлении

Изучение научной литературы и лучших практик показало, что разработанные общепринятые индикаторы оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении отсутствуют. В некоторых практиках показатели клиентоориентированности

включаются в перечень индикаторов оценки качества услуг.

Действительно, клиентоориентированность невозможна без качественного оказания услуг. Однако клиентоориентированность зависит не только от соответствия стандартам качества, но и от соответствия фактического результата ожиданиям, от условий, в которых предоставляется услуга, и от сотрудников, оказывающих услуги.

В результате изучения научной литературы, лучших практик и анализа административных регламентов предоставления муниципальных услуг был составлен перечень критериев и соответствующих индикаторов, рекомендуемый для оценки уровня клиентоориентированности при предоставлении государственных и муниципальных услуг (таблица 3). Он включает как индикаторы оценки качества услуг, использующиеся практически во всех мониторингах качества услуг, так и индикаторы, которые оценивают исключительно уровень клиентоориентированности.

Данные критерии и соответствующие индикаторы могут быть использованы при создании методик оценки клиентоориентированности муниципальных образований и поведении дальнейших исследований в этой области.

Рекомендации по повышению уровня клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг

Для повышения уровня удовлетворенности населения муниципальными услугами и уровня клиентоориентированности администраций муниципальных образований представляется возможным предложить ряд направлений совершенствования обслуживания населения при предоставлении муниципальных услуг.

Прежде всего, для повышения уровня клиентоориентированности необходимо обеспечить следующие базовые условия:

- Осознание необходимости клиентоориентированного подхода у глав администраций муниципальных образований и у сотрудников, предоставляющих муниципальные услуги.
- Достаточное финансирование.
- Проведение мониторинга удовлетворенности жителей муниципалитета. Следует обеспечить получение обратной связи от населения не только посредством написания жалоб и выражения мнения на ежегодном публичном слушании по результатам работы администрации, но и анкетирования посетителей администрации в течение года. Рекомендуется использовать официальный сайт для обеспечения взаимодействия с пользователями при помощи различных интерактивных модулей: интерактивные опросы, электронные формы для отправки обращений и предложений, web-форумы для организации общения пользователей и представителей администрации и т.п.
- Во время собеседования при приеме на работу в администрацию следует оценивать не только технические, но и социальные навыки кандидата (в соответствии с моделью COSE).
- Обучение сотрудников администраций клиентоориентированности. Муниципальные служащие проходят курсы повышения квалификации, направленные, в первую очередь, на повышение их технических навыков – квалификации. Однако для повышения уровня клиентоориентированности необходимо приобретать и развивать социальные навыки: проходить курсы, обучающие культуре делового общения, формированию профессионального персонального имиджа, психологическому обеспечению профессиональной деятельности, методам урегулирования конфликтов, эффективным коммуникациям.
- Еще одним условием клиентоориентированности является оценка удовлетворенности сотрудников администрации. В частности, следует выяснить, оптимально ли загружены сотрудники администрации и насколько удовлетворяют их условия работы. Неудовлетворенность условиями работы является стрессогенным фактором. Усталость специалистов влияет на их стиль взаимодействия с клиентом.

Кроме обеспечения базовых условий клиентоориентированности в муниципальном образовании, рекомендуется провести работу по совершенствованию административных регламентов предоставления муниципальных услуг.

Кроме изменения самих административных регламентов предоставления муниципальных услуг, рекомендуется создание отдельного документа (брошюры), содержащего только необходимую для заявителей информацию о предоставлении услуги. Он должен быть составлен с помощью понятных и простых формулировок, быть доступным всем заявителям не только на официальном сайте, но и на информационных стендах, а также иметь небольшой объем.

Рекомендуется регулярно проводить работу по информированию населения о порядке предоставления услуг с целью формирования правильных ожиданий от получения услуги.

Следует создать стандарты комфортности в административном здании, которая влияет на впечатление посетителей: качественный ремонт, материально-техническая оснащенность, наличие кондиционеров, сидячих мест для ожидания, просторных помещений.

Оценивать уровень клиентоориентированности предлагается в соответствии с критериями и индикаторами, представленными в таблице 3.

Таблица 3. **Критерии и индикаторы оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении**

Критерий	**Индикатор**
Качество предоставления услуги (в целом)	Соответствие предоставляемой услуги стандартам качества, установленным административными регламентами предоставления услуг
	Доля заявителей, удовлетворенных фактическим качеством результата услуги
	Доля заявителей, которые оценили качество услуги в целом как соответствующее их ожиданиям или превышающее его
Качество и доступность информации	Доля заявителей, удовлетворенных доступностью и качеством информации о порядке предоставления услуги
	Наличие доступного официального сайта, содержащего полную и достоверную информацию
Временные издержки	Среднее время ожидания в очереди заявителей при обращении за услугой
	Доля получателей, получивших результат услуги в нормативно установленные сроки
Финансовые затраты	Доля получателей услуги, считающих приемлемыми нормативно установленные размеры платы, взимаемой при предоставлении услуги
	Наличие сопутствующих финансовых затрат заявителя при получении услуги
Доступность	Возможность подать заявление о предоставлении услуги и получить результат посредством МФЦ и на Едином портале государственных услуг
	Доля заявителей, оценивших территориальную доступность и график работы органа исполнительной власти, органа местного самоуправления как удовлетворительные
Оценка сотрудников	Доля заявителей, удовлетворенных профессионализмом и доброжелательным отношением сотрудников при оказании услуги
Адаптированные для населения стандарты	Доля заявителей, удовлетворенных простотой структуры и содержания административных регламентов
	Доля заявителей, удовлетворенных простотой заполнения бланков, процедурой сбора документов
Внешние условия оказания услуг	Доля заявителей, удовлетворенных комфортностью помещений, мест для ожидания и приема
Обеспечение обратной связи	Доля удовлетворенных обоснованных жалоб к общему количеству обслуженных получателей услуг
	Использование официального сайта для взаимодействия с пользователями при помощи различных интерактивных модулей
	Проведение опросов населения
Доступность для маломобильных групп населения	Наличие мест для парковки специальных транспортных средств инвалидов, наличие пандусов
	Преимущественное расположение кабинетов на 1 этаже административного здания
Впечатление от услуги	Доля получателей услуг, у которых осталось в целом хорошее впечатление от услуги

Источник: составлено автором

Заключение

В процессе исследования было выяснено, что в государственном и муниципальном управлении отсутствует разработанный инструментарий исследования клиентоориентированности, поэтому инструментарий клиентоориентированности в менеджменте был адаптирован к государственному и муниципальному управлению. В результате были определены базовые условия, необходимые для клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг.

В связи с отсутствием разработанных общепринятых критериев оценки клиентоориентированности в государственном и муниципальном управлении, был разработан перечень критериев, включающий

индикаторы как соответствия стандартам качества, так и соответствия фактического результата ожиданиям, удовлетворенность условиями, в которых предоставляется услуга, и сотрудниками, оказывающих услуги. Данные критерии и индикаторы могут быть использованы при создании методик оценки клиентоориентированности муниципальных образований в дальнейших исследованиях.

На основе изученной литературы были выявлены проблемы обслуживания населения, влияющие на уровень клиентоориентированности при предоставлении муниципальных услуг местными органами власти. Основные проблемы, выявленные в процессе исследования:

- снижение уровня клиентоориентированности при низкой бюджетной обеспеченности и неудовлетворенности сотрудников условиями работы;
- отсутствие обучения сотрудников клиентоориентированности;
- критерии оценки кандидата при приеме на работу в администрацию муниципалитета, установленные нормативными правовыми актами, включают лишь технические навыки (по модели COSE – квалификация);
- низкий уровень осведомленности населения о существовании административных регламентов, структура которых требует доработки;
- запретительный и принудительный характер правил поведения государственных и муниципальных служащих, закрепленных в нормативных правовых актах.

В заключительной части работы предложены направления совершенствования обслуживания населения при предоставлении муниципальных услуг и возможные решения выявленных проблем, которые позволят повысить уровень удовлетворенности населения муниципальными услугами и уровень клиентоориентированности администраций.

Литература:

1. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №601. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. *Ефремова М. В.* Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Социальные науки. 2016. №2 (42). С. 17–24.
3. *Гайнанов Д. А.* Клиентоориентированный подход к предоставлению муниципальных услуг: теоретические и методические аспекты // Экономика и управление народным хозяйством. Серия Экономика и право. 2016. №11. С. 26–33.
4. *Рожков А. Г.* Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. №3. С. 33–58.
5. *Hennig-Thurau T.* Customer Orientation of Service Employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention // International Journal of Service Industry Management. 2004. V. 15. №5. P. 460–478.
6. Saxe, R. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // Journal of Marketing Research. 1982. V. 19. №3. P. 343–351.
7. *Narver J.C.* The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing Research. 1990. V. 54. №. 4. P. 20–35.
8. Kohli, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation // Journal of Marketing Research. 1993. V. 30. №4. P. 467–477.
9. Hajjat, M. Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale // Marketing Intelligence & Planning. 2002. V. 20. №7. P. 428–441.

References:

1. On the main directions of improving the system of public administration: Presidential Decree of 7 May 2012 №601. Access from the ref.-legal system “ConsultantPlus».
2. *Efremova M. V.* Generalization and systematization of approaches to the definition of the concept of “customer-oriented» // Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N. I. Lobachevsky. Series Social Sciences. 2016. №2 (42). P. 17–24.
3. *Gaynanov D. A.* Client-oriented approach to the provision of municipal services: theoretical and methodological aspects // Economics and management of the national economy. Series Economics and Law. 2016. №11. P. 26–33.
4. *Rozhkov A. G.* Orientation of the company to the client: the results of empirical verification on the example of the Russian market // The Russian Journal of Management. 2014. V. 12. №3. P. 33–58.
5. *Hennig-Thurau T.* Customer Orientation of Service Employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. International Journal of Service Industry Management. 2004. V. 15. №5. P. 460–478.
6. *Saxe R.* The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // Journal of Marketing Research. 1982. V. 19. №3. P. 343–351.
7. *Narver J. S.* The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing Research. 1990. V. 54. №4. P. 20–35.
8. *Kohli A.* MARKOR: A Measure of Market Orientation // Journal Marketing Research. 1993. V. 30. №4. P. 467–477.
9. *Hajjat M.* Customer orientation: construction and validation about the CUSTOR scale // Marketing Intelligence & Planning. 2002. V. 20. №. 7. P. 428–441.

Литература:

10. *Соколов Л. А.* Клиентоориентированность как основа управления на государственной службе и в бизнесе // Вестник МГУУ. 2013. №1. С. 12–16.
11. *Захарова С. Г.* Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения // Власть. 2016. №8. С. 67–73.
12. *Гулакова О. В.* Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт–Петербургского университета. – Серия Менеджмент. 2015. №4. С. 39–73.
13. *Parasuraman A. A.* Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Further Research // The Journal of Marketing. 1985. V. 49. №4. P. 41–50.
14. *Ивашкова Н. И.* Расширение аналитических возможностей методики оценки качества услуг SERVQUAL // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. №8. С. 80–87.
15. *Шерешева М. Ю.* Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России // Вестник Санкт–Петербургского университета. Сер. 8. 2015. №4. С. 74–114.
16. *Holbrook M. B.* Introduction to consumer value // Consumer Value: A Framework for Analysis and Research, Routledge. New York. 1999. P. 149.
17. Об итогах социально-экономического развития муниципального образования за 2016 г.: Отчет главы МО «Юкковское сельское поселение» Аркания Р. Г. [Электронный ресурс]. URL: http://ykki.ru/index.php/teksty-ofitsialnykh-vystuplenij-i-zayavlenij-rukovoditelej-i-zamestitelej-rukovoditelej-mo-qyukkovskoe-selskoe-poselenie (дата обращения 20.12.2017).
18. Об исполнении бюджета муниципального образования «Бугровское сельское поселение» за 2016 год: Решение Совета депутатов муниципального образования Бугровское сельское поселение Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 18.04.2017 г. №10. [Электронный ресурс]. URL: http://admbsp.ru/prsectorbu (дата обращения 21.12.2017).
19. Отчёт о социально-экономическом развитии муниципального образования «Муринское сельское поселение» Всеволожского муниципального района Ленинградской области за 2016 год от 22 марта 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.xn----7sbapuabb4afggnvekrx7c1l.xn--p1ai/index.php?option=com_content&view=article&id=520:otchety-glavy&catid=56&showall=&limitstart=1&Itemid=381 (дата обращения 24.12.2017).
20. Об исполнении бюджета за 2016 год и деятельности администрации муниципального образования: Отчет главы администрации МО «Юкковское сельское поселение» А. А. Сазонова [Электронный ресурс]. URL: http://ykki.ru/index.php/teksty-ofitsialnykh-vystuplenij-i-zayavlenij-rukovoditelej-i-zamestitelej-rukovoditelej-mo-qyukkovskoe-selskoe-poselenie (дата обращения 20.12.2017).
21. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02 марта 2007 г. №25–ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References:

10. *Sokolov L. A.* Client-Orientation as a Basis of Management in the Civil Service and in Business // Bulletin of the Moscow State University of Management. 2013. №1. P. 12–16.
11. *Zakharova S. G.* Evaluation of the management system of municipal regions by the criterion of the quality of life of the population // Vlast. 2016. №8. P. 67–73.
12. *Gulakova O. V.* Specificity of client orientation of companies in the Russian market: the results of an empirical study // Bulletin of St. Petersburg University. – Series Management. 2015. №4. P. 39–73.
13. *Rarasuraman A. A.* Conceptual Model of Service Quality and its Implications foor Further Research // The Journal of Marketing. 1985. V. 49. №4. P. 41–50.
14. *Ivashkov N. I.* Expansion of analytical capabilities of the methodology for assessing the quality of services SERVQUAL // Bulletin of the Russian Economic University. G.V. Plekhanov. 2012. №8. P. 80–87.
15. *Sheresheva M. Yu.* Client-Orientation of Staff in Public Health Organizations of Russia // Vestnik of St. Petersburg University. Ser. 8. 2015. №4. P. 74–114.
16. *Holbrook M. B.* Introduction to consumer value // Consumer Value: A Framework for Analysis and Research, Routledge. New York. 1999. P. 149.
17. About the results of the social and economic development of the municipality for 2016: Report of the head of the Yukkovo rural settlement Arkania RG. [e-resource]. URL: http://ykki.ru/index.php/teksty-ofitsialnykh-vystuplenij-i-zayavlenij-rukovoditelej-i-zamestitelej-rukovoditelej-mo-qyukkovskoe-selskoe-poselenie (date of reference 20.12.2017).
18. On the execution of the budget of the municipal entity “Bugrovskoye rural settlement» for 2016: Decision of the Council of Deputies of the municipal entity Bugrovskoye rural settlement of the Vsevolozhsky municipal district of the Leningrad Region dated 18 April 2017 №10. [e-resource]. URL: http: // admbsp.ru/prsectorbu (date of reference 20.12.2017).
19. Report on the socio-economic development of the municipal formation “Murinsky rural settlement» Vsevolozhsky municipal district of the Leningrad region for 2016 of 22 March 2017. [e-resource]. URL: https: //www.xn----7sbapuabb4afggnvekrx7c1l.xn--p1ai/index.php? Option = com_content & view = article & id = 520: otchety-glavy & catid = 56 & showall = & limitstart = 1 & Itemid = 381 (date of reference 20.12.2017).
20. On the execution of the budget for 2016 and the activities of the administration of the municipality: Report of the head of the administration of the “Yukkovo rural settlement» A.A. Sazonov. [e-resource]. URL: http://ykki.ru/index.php/teksty-ofitsialnykh-vystuplenij-i-zayavlenij-rukovoditelej-i-zamestitelej-rukovoditelej-mo-qyukkovskoe-selskoe-poselenie (date of reference 20.12.2017).
21. On the municipal service in the Russian Federation: Federal Law №25-FL of 2 March 2007. Access from the ref.-legal system “ConsultantPlus»

Литература:

22. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих: Решение президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
23. Кодекс корпоративной этики Группы Сбербанк: Постановление Правления Банка от 30 сентября 2015 г. №534 §6а, Решение Наблюдательного совета Банка от 29 октября 2015 г. (протокол №52). [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents (дата обращения 30.01.2018).
24. Банк лучших практик местного самоуправления. [Электронный ресурс]. URL: http://vsmsinfo.ru/bank-luchshikh-munitsipalnykh-praktik (дата обращения 29.01.2018).
25. Сборник проектов Конкурса Всероссийского Совета местного самоуправления на лучшую муниципальную практику (победители и финалисты) / Под. Ред. С. А. Романовой. М.: 2016 г. 340 с.
26. Лучшие практики мониторинга и оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг и деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. [Электронный ресурс]. URL: http://ac.gov.ru/files/content/4886/materialy–regionalnaj–opyt–mfc–pdf.pdf (дата обращения 25.12.2017).
27. *Зверькова Т. Н.* Клиентоориентированность как предпосылка совершенствования розничной банковской деятельности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. №13 (149). С. 152–158.
28. Административные регламенты. [Электронный ресурс]. URL: http://vplo.lenobl.ru/admreg (дата обращения 05.02.2018).
29. *Мальцев А. Н.* Клиентоориентированный подход в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении // Власть. 2011. №10. С. 24–29.

References:

22. Model Code of Ethics and Official Behavior of Civil Servants of the Russian Federation and Municipal Employees: Decision of the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation on Combating Corruption of December 23, 2010. Access from the ref.-legal system “ConsultantPlus»
23. Code of Corporate Ethics of the Sberbank Group: Resolution of the Bank’s Management Board dated 30 September 2015 №534 §6a, Resolution of the Bank’s Supervisory Board of 29 October 2015 (Minutes №52). [electronic resource]. URL: http://www.sberbank.com/en/investor-relations/disclosure/regulative-documents (date of reference 30.03.2017).
24. Bank of the best practices of local government. [e-resource]. URL: http://vsmsinfo.ru/bank-luchshikh-munitsipalnykh-praktik (date of reference 20.12.2017).
25. Collection of projects of the Competition of the All-Russia Council of Local Self-Government for the best municipal practice (winners and finalists) / Pod. Ed. S. A. Romanova. M.: 2016, 340 p.
26. Best practice in monitoring and assessing the quality and accessibility of state and municipal services and the activities of multifunctional centers for providing state and municipal services [e-resource]. URL: ac.gov.ru/files/сонент/4886/material-ulgiialnalog-or-mf-rdf.rdf (date of reference 30.03.2017).
27. *Zver’kova T. N.* Client-Orientation as a Prerequisite for Improving Retail Banking Activity // Bulletin of the Orenburg State University. 2012. №13 (149). P. 152–158.
28. Administrative Regulations. [e-resource]. URL: http://vplo.lenobl.ru/admreg. (date of reference 30.03.2017)
29. *Maltsev A. N.* The client-oriented approach in business and state (municipal) management // Vlast. 2011. №10. P. 24–29.