

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ (на приме-
ре УПФ РФ в Вейделевском районе Белгородской области)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001321
Анчипоровой Татьяны Сергеевны

Научный руководитель
к.с.н., доцент
Авилова Ж. Н.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы управления качеством государственных услуг.....	6
1.1 Понятие государственной услуги, качество услуги, критерии оценки качества.....	6
1.2 Особенности государственных услуг, предоставляемых Пенсионным фондом РФ.....	13
1.3 Методы повышения качества социально значимых государственных услуг	19
Глава 2 Анализ качества услуг, предоставляемых УПФР в Вейделевском районе Белгородской области.....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности УПФР в Вейделевском районе Белгородской области.....	31
2.2 Анализ качества услуг УПФР в Вейделевском районе Белгородской области.....	35
2.3 Предложения по повышению качества государственных услуг, предоставляемых УПФР в Вейделевском районе Белгородской области.....	42
Заключение.....	57
Список литературы.....	59
Приложение.....	67

Введение

Актуальность темы исследования заключается в возрастающей значимости вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности органов государственной власти, с качеством оказываемых государством услуг в контексте развития гражданского общества. Реформирование российской государственности актуализирует проблему становления адекватной системы государственного управления, определению параметров, способствующих повышению эффективности деятельности органов государственной власти.

Деятельность органов государственной власти крайне медленно приобретает новые качества, адекватные современным задачам и требованиям. Многие преобразования носят поверхностный характер, сводятся к неоправданно частым реорганизациям органов государственной власти. Объективные потребности в изменении системы государственного управления в России обуславливают необходимость разработки и внедрения механизмов, способствующих повышению управляемости и эффективности деятельности органов государственной власти.

В условиях неравновесности внутри системы государственного управления особую актуальность приобретают проблемы разработки технологий изучения оценки качества работы государственных органов. При этом особое внимание должно быть сконцентрировано на обеспечении открытости, умении вести конструктивный диалог чиновников с обществом, что во многом позволит разрушить стену взаимного отчуждения власти от граждан.

Научное осмысление качества оказания государственных услуг не отражает реальные потребности практики. Ученые уделяют внимание скорее обоснованию необходимости оценки качества государственных услуг, нежели исследованию критериев и подходов к ее изучению, а имеющиеся работы, посвященные параметрам оценки оказания государственных услуг, затрагивают преимущественно количественные аспекты деятельности учреждений.

Такой же результат дает изучение практического опыта учреждений – их отчетность предполагает подсчет объема осуществляемой работы. Данный подход не раскрывает всей сущности процесса предоставления услуг. Назначение пенсии, или иных выплат в рамках пенсионного обеспечения носит сложный характер, требующий качественной оценки.

Данными причинами определяется актуальность выбранной темы дипломного исследования.

Объект исследования – процесс и процедура предоставления государственных услуг, регулярно оказываемых населению.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, определяющие качество услуг УПРФ в Вейделевском районе Белгородской области.

Цель исследования – разработать рекомендации по повышению качества государственных услуг, оказываемых УПРФ в Вейделевском районе Белгородской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- раскрыть понятие государственной услуги, качество услуги, определить критерии оценки качества;
- выделить особенности государственных услуг, предоставляемых Пенсионным фондом РФ;
- изучить основные методы повышения качества государственных услуг;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности УПРФ в Вейделевском районе Белгородской области;
- проанализировать качество предоставляемых услуг;
- разработать рекомендации по повышению качества государственных услуг для УПФР в Вейделевском районе Белгородской области.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды таких ученых, как Ю. В. Белоусов [20], Т. В. Игнатова [32], В. А. Тупченко [59], В. К. Лукина [46], А. А. Смирнова [58], В. И. Савин [55].

В монографии М. Н. Ашировой [15] раскрыты основные аспекты взаимодействия государства и потребителей государственных услуг.

Качество муниципальных и государственных услуг анализируется в трудах М. В. Паршина [51], В. Н. Южакова [64], Ю. В. Гимазовой [25].

В исследованиях А. А. Шулакова [63] описаны принципы предоставления государственных услуг и их связь с основными конституционными принципами взаимодействия государства и личности.

Основные методы повышения качества услуг рассматривали И. Д. Григоренко [29], А. В. Лопин [45], Б. Н. Герасимов [24], А. В. Ноздрачев [50], Т. А. Святкина [56], К. И. Головщинский [28].

Эмпирическая база исследования: официальные документы, относящиеся к деятельности УПРФ в Вейделевском районе Белгородской области (устав организации, должностные инструкции специалистов, отчеты о проделанной работе за анализируемый период и т.д.), статистические данные, результаты исследований.

Методы исследования: системный и диалектический подходы, эмпирическое наблюдение за основными направлениями деятельности организации, анализ и синтез эмпирического материала, сравнение теоретических и практических данных, а также методы социологического сбора информации посредством интервью и беседы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы для повышения качества государственных услуг, предоставляемых УПРФ в Вейделевском районе Белгородской области.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические основы управления качеством государственных услуг

1.1 Понятие государственной услуги, качество услуги, критерии оценки качества

Государственная услуга – 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 [65, с. 44].

Бесспорно, категория «государственные услуги» является производной от категории «услуга», под которой в общем смысле понимаются какие-либо действия, приносящие пользу, помощь другому. В то же время при определении юридического содержания государственных услуг следует иметь в виду, что данная категория до 2005 года не являлась характерной для российской правовой системы, а была заимствована из правопорядка стран Западной Европы, где под публично-государственными услугами понимается прежде всего правоохранительная деятельность судов, органов полиции, учреждений по исполнению наказаний, где государство рассматривается как «поставщик услуг» [18, с. 145].

Ученые-административисты первые признали жизнеспособность категории «государственные услуги» и поспешили объявить её «своей», определяя в качестве её характерных признаков: предоставление данных услуг является одной из государственных функций; государственные услуги предоставляются в установленных федеральными законами областях – образовании, здравоохранении и др.; стоимость услуг регулируется государством (безвозмездно или по государственным расценкам), т.е. они не подчинены законам рынка; субъекты оказания государственных услуг – органы

государственной власти, подведомственные им государственные учреждения либо иные организации; субъекты получения (потребители) государственных услуг – граждане и организации [17, с. 325].

Проясняя понятие государственных услуг, следует отметить, что ряд ученых, да, наверное, и сам законодатель, недостаточно четко представляют себе природу этой правовой категории. Если обратиться к принятым в рамках административной реформы административным регламентам федеральных министерств и агентств, то видно, что в этих регламентах под государственными услугами понимается прежде всего деятельность органов исполнительной власти по реализации возложенных на них учетно-регистрационных и консультационных полномочий, как-то: выдача, замена и учет паспортов гражданина Российской Федерации, содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям – в подборе необходимых кадров⁶⁶ и т.п. Такая трактовка природы государственных услуг вытекает из проводимой в рамках административной реформы инвентаризации функций федеральных органов исполнительной власти, которые более корректно обозначать как «федеральные государственные услуги» [31, с. 67].

Возникновение понятия «государственная услуга» связано с утверждением Указом Президента РФ от 15 августа 2001 года Концепции реформирования государственной службы РФ [6]. Затем этот термин закрепился в Федеральной программе «Реформирование государственной службы РФ (2003-2005 гг.)», утвержденной Указом Президента РФ от 19 ноября 2002 г., в которой говорилось о том, что государственные служащие должны достичь высокого уровня качества исполнения ими должностных обязанностей и оказания государственных услуг.

Государственные услуги предоставляются непосредственно органами государственной власти или местного самоуправления, которые также могут передать право по их оказанию государственным и муниципальным организациям и предприятиям [72, с.119]. При этом последние (государственные и муниципальные предприятия) есть коммерческие организации, которые од-

ной из главных целей своей деятельности ставят получение прибыли, их имущество находится в государственной или муниципальной собственности. Важно отметить, что, невзирая на возможность передачи полномочий оказания рассматриваемых услуг другой организации, источником государственных услуг всегда является государственный орган власти.

Согласно статье 6 Бюджетного Кодекса Российской Федерации государственные услуги – это услуги, оказываемые органами государственной власти, государственными учреждениями и в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, иными юридическими лицами [2].

В. А. Тупченко утверждает, что «при оказании государственных услуг в процессе труда создаются непотребительские стоимости, а нематериальные блага». Это определение позволяет отнести сферу государственных услуг к непроизводственной сфере [59, с. 302].

Таким образом, под государственной услугой следует понимать услугу, удовлетворяющую следующим признакам:

- предоставление услуги должно осуществляться по запросам потребителей (инициатива получения);
- источником государственной услуги должен являться определенный государственный орган власти, ответственный за качество ее оказания, и ее предоставление должно осуществляться в пределах установленных полномочий данного государственного органа власти;
- услуга должна являться или быть сопряжена с исполнением законных прав потребителей или содействием в спецификации и защите прав собственности;
- результатом получения услуги должна выступать выгода, обладающая свойствами частных благ (конкурентность и исключаемость).

С понятием «государственная услуга» тесно связано понятие «муниципальная услуга», которая оказывается органами местного самоуправления.

Если первый термин определен законодательно, то понятию «муниципальная услуга» нет однозначного определения. Авторы предлагают различные трактовки термина. Уточняя их содержание и границы, они акцентируют внимание на наиболее значимых характеристиках и признаках [71, с. 85].

Кирсанов С. А. считает, что под муниципальной услугой понимается такая услуга, предоставление которой осуществляет муниципальное образование в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также уставом муниципального образования в связи с решением вопросов местного значения. Такая интерпретация предполагает, что услуги могут оказываться как органами местного самоуправления, так и хозяйствующими субъектами независимо от формы собственности [43, с. 49].

По мнению Терещенко Л. К., критерием выделения муниципальной услуги является субъект, оказывающий услуги – органы местного самоуправления [30, с. 5]. Это определение исключает те услуги, оказание которых не осуществляется непосредственно органами местного самоуправления, но за которые эти органы несут ответственность перед населением муниципального образования.

Определение, данное Мартыновой С. Э. раскрывает муниципальную услугу как действие по удовлетворению запросов населения муниципального образования в области обеспечения жизнедеятельности, производимое исключительно в рамках компетенции соответствующего органа местного самоуправления [23, с. 29].

Разнообразие подходов к определению категории позволяет выделить виды государственных (муниципальных) услуг, которые можно объединить по различным признакам. В таблице 1.1.1 – приведена обобщенная классификация государственных и муниципальных услуг [35].

Таблица 1.1.1 – Классификация государственных (муниципальных) услуг

Классификационный признак	Вид услуги
Наличие промежуточного результата	-простая -сложная
Содержание результата	-информационно- консультационная -коммуникационная -финансовая -правообеспечивающая
Условие оказания	-программная -нормативно-правовая
По потребителям	-для граждан -для предпринимателей
По количеству государственных ведомств	- элементарная -межведомственная
Степень доступности	-доступная -малодоступная
Вид доступности	- физическая -временная -территориальная -информационная -финансовая

Рассмотрим эту классификацию подробнее.

1. По наличию промежуточного результата:

- государственная услуга простая – означает однократное обращение к исполнительным органам государственной власти для получения конечного результата;

- государственная услуга сложная – означает многократное обращение в исполнительные органы государственной власти для получения промежуточного результата, имеющего самостоятельную ценность.

2. По содержанию результата:

- информационно-консультационные;
- коммуникационные;
- финансовые;
- предоставление правообеспечивающих документов.

3. По условиям оказания:

- программные;
- нормативно-правовые.

4. По потребителям:

- для граждан;
- для предпринимателей (юридических и физических лиц).

5. По количеству государственных ведомств:

- элементарные услуги – услуги, оказываемые одним государственным ведомством;
- композитные (межведомственные) государственные услуги – услуги, состоящие из нескольких элементарных услуг, т. е. оказываются несколькими ведомствами [57, с. 312].

6. По степени доступности государственных услуг для граждан:

- доступные, т.е. применимы ко всем гражданам;
- малодоступные, т.е. применимы только к определенным категориям лиц.

7. По видам доступности:

- физическая (физическая возможность для различных категорий граждан получить услугу);
- временная (удобный для потребителя режим работы государственного ведомства);
- территориальная;
- информационная (достаточность и доступность получения информации об услуге);
- финансовая (совокупность всех финансовых расходов, связанных с получением государственной услуги) [41, с. 26].

Для населения качество государственных услуг служит основным показателем эффективности работы государства.

Целесообразность предоставления любой государственной услуги в рамках повышения качества и эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и потребителей услуг стоит оценивать по соответствию или несоответствию общепризнанным критериям, представленным в таблице 1.1.2 [15, с. 136].

Таблица 1.1.2 – Критерии качества предоставления государственных и муниципальных услуг

Наименование критериев	Значение критериев для органов исполнительной власти и потребителей государственных услуг
Сокращение затрат	Количественно характеризует процент снижения затрат государственного органа, вызванный использованием новых внедренных технологий предоставления государственных услуг (например, информационные системы, ИКТ-технологии, МФЦ, гос.задания и др.)
Повышение производительности	Характеризует увеличение объема выполняемых работ при использовании новых внедренных технологий (увеличение количества оказываемых государственных услуг, увеличение количества обрабатываемых документов, увеличение объема данных, предоставляемых гражданам в открытом доступе на официальных сайтах и др.)
Сокращение времени выполнения функций /оказания государственных услуг (межведомственный обмен данными, время прохождения документов, принятия решений)	Характеризует сокращение затрат времени на предоставление государственных услуг ОИВ, увеличение скорости межведомственного взаимодействия, увеличение скорости документооборота, увеличение скорости поиска необходимой для работы информации и др.

Таким образом, качество государственных (муниципальных) услуг выражается качеством содержания их конечного результата или качеством, которое связано с комфортностью и доступностью получения услуги.

Под качеством итогового результата услуги следует понимать требования к конечному результату услуги по степени её соответствия стандарту и регламенту в области полноты и своевременности оказания услуги (например, гражданин получает в установленный законом срок полный комплект, грамотно составленных и заполненных в строгом соответствии со стандартом пакет необходимых документов, верно рассчитанное пособие) [51, с. 318].

Причем качественная государственная или муниципальная услуга должна дать возможность потребителю получить максимально выгодный результат. Чаще всего конечный результат государственной услуги не является самостоятельной ценностью, он, как правило, составляет основу для получения другого блага. В этом случае получатель услуги заинтересован прежде всего в рациональном расходовании ресурсов, а также в том, чтобы приго-

товленный комплект документов, нуждался в минимальных исправлениях и дополнениях и сохранял свою силу максимально долго для получения желаемого конечного эффекта [36].

Качество получаемой государственной услуги следует рассматривать как оценку (объективную, заключающуюся в соответствии принятому стандарту и субъективную, которая дается потребителем) условий, в которых предоставляется услуга, и ресурсов, затрачиваемых потребителем для её получения.

Оценить качество и комфортность (в том числе доступность) государственной услуги можно с помощью критериев – качественных и количественных параметров, дающих возможность измерять, учитывать, контролировать и оценивать результат предоставления данной услуги [29, с. 211].

Таким образом, государственная услуга хотя и является производной категории «услуги», но все же имеет принципиальные отличия. Главное из них заключается в том, что государственная услуга предоставляется только органами государственной власти. Посредством предоставления и получения услуги происходит взаимодействие между государством и населением страны. Эффективность этого взаимодействия определяет качество оказанной государственной услуги. В современном российском обществе для оценки качества государственных (муниципальных) услуг используется комплексная характеристика, включающая количественные и качественные показатели.

1.2 Особенности государственных услуг, предоставляемых Пенсионным фондом РФ

Пенсионный фонд считается одним из главных институтов, обеспечивающих реализацию социальной защиты граждан, его услуги связаны, прежде всего, с положительными эффектами для самого общества, поэтому

предоставляемые Пенсионным фондом услуги целесообразно относить не только к государственным, но и к социально-значимым.

Социально значимые услуги принято трактовать как «деятельность предприятий и организаций, направленную на удовлетворение жизненно необходимых потребностей общества в поддержании жизни и здоровья, создающую условия для потребления благ и услуг коммерческого сектора и осуществляемую при непосредственном взаимодействии исполнителя и потребителя» [15, с. 145].

Основная функция Пенсионного фонда РФ состоит в том, что он осуществляет финансирование разных видов пенсий и других социальных выплат населению Российской Федерации. С этой целью он законодательно наделен определенным комплексом различных полномочий, нужных для пенсионного обеспечения граждан России. В его функции включены сбор и учет всех страховых средств, поступающих в результате обязательного пенсионного страхования; осуществление своевременного и полного пополнения страховых взносов; назначение, а также выплата пенсий; наблюдение за правильным и рациональным использованием аккумулированных в фонде денежных средств; организация и контроль персонифицированного учета застрахованных граждан в системе государственного пенсионного страхования; создание государственного банка данных всех категорий плательщиков страховых выплат в Пенсионный фонд [34, с. 48]. Пенсионный фонд обладает правом издавать нормативные правовые акты, осуществлять контрольно-проверочные мероприятия, производить взыскания с организаций и физических лиц недоимок, пени, а также штрафов по оплате обязательных страховых взносов и сумм государственных пенсий, получаемых по инвалидности и др. Также Пенсионный фонд производит капитализацию средств ПФР и привлечение в него добровольных выплат, осуществляемых физическими и юридическими лицами, осуществляет инвестирование средств пенсионных накоплений, а также непосредственно предоставляет целый комплекс государственных услуг гражданам и организациям [48, с. 79].

На законодательном уровне распоряжением Правления ПФ РФ от 25.12.2015 № 660р «Об утверждении Перечня государственных услуг» определен список государственных услуг, оказываемых Пенсионным Фондом РФ [8].

1. Информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов в системе обязательного пенсионного страхования согласно федеральным законам «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования» и «Об инвестировании средств для финансирования накопительной пенсии в Российской Федерации».

2. Бесплатное информирование плательщиков страховых взносов о законодательстве Российской Федерации о страховых взносах и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты страховых взносов, правах и обязанностях плательщиков страховых взносов, полномочиях Пенсионного фонда Российской Федерации, территориальных органов Пенсионного фонда Российской Федерации и их должностных лиц, а также предоставление форм расчетов по начисленным и уплаченным страховым взносам и разъяснение порядка их заполнения.

3. Информирование граждан о предоставлении государственной социальной помощи в виде набора социальных услуг.

4. Прием от граждан анкет в целях регистрации в системе обязательного пенсионного страхования, в том числе прием от застрахованных лиц заявлений об обмене или о выдаче дубликата страхового свидетельства.

5. Прием от застрахованных лиц заявлений о добровольном вступлении в правоотношения по обязательному пенсионному страхованию в целях уплаты дополнительных страховых взносов на накопительную пенсию в соответствии с Федеральным законом «О дополнительных страховых взносах на накопительную пенсию и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений».

6. Установление страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению.

7. Выплата страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению.

8. Установление страховых пенсий, накопительной пенсии и пенсий по государственному пенсионному обеспечению гражданам, выехавшим на постоянное жительство за пределы территории Российской Федерации.

9. Установление и выплата дополнительного социального обеспечения членам летных экипажей воздушных судов гражданской авиации и ежемесячной доплаты к пенсии отдельным категориям работников организаций угольной промышленности [49, с. 252].

10. Выплата пенсий гражданам, выезжающим (выехавшим) на постоянное жительство за пределы территории Российской Федерации.

11. Выдача государственного сертификата на материнский (семейный) капитал.

12. Рассмотрение заявления о распоряжении средствами (частью средств) материнского (семейного) капитала.

13. Предоставление компенсации расходов на оплату стоимости проезда к месту отдыха на территории Российской Федерации и обратно пенсионерам, являющимся получателями страховых пенсий по старости и по инвалидности и проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

14. Установление ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям граждан в Российской Федерации.

15. Установление федеральной социальной доплаты к пенсии.

16. Прием, рассмотрение и принятие решений по заявлениям (уведомлению) застрахованных лиц в целях реализации ими прав при формировании и инвестировании средств пенсионных накоплений.

17. Прием от плательщиков страховых взносов расчетов по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование и обязательное медицинское страхование.

18. Прием от страхователей реестров застрахованных лиц о перечислении дополнительных страховых взносов на накопительную пенсию в соответствии с Федеральным законом «О дополнительных страховых взносах на накопительную пенсию и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений».

19. Осуществление ежемесячных выплат лицам, осуществляющим уход за детьми-инвалидами или инвалидами с детства I группы.

20. Осуществление компенсационных выплат неработающим трудоспособным лицам, осуществляющим уход за нетрудоспособными гражданами.

21. Прием заявлений застрахованных лиц о распределении средств пенсионных накоплений.

22. Установление и выплата дополнительного ежемесячного материального обеспечения за выдающиеся достижения и особые заслуги перед Российской Федерацией.

23. Информирование застрахованных лиц по вопросам формирования и инвестирования средств пенсионных накоплений.

Помимо выплат по обязательному пенсионному страхованию, которые выплачиваются из бюджета Пенсионного фонда, Пенсионному фонду делегированы права по выплате пенсий из федерального бюджета Российской Федерации [58, с. 122]. Исходя из этого денежные средства государственного бюджета, которыми он оперирует, подразделяют на две важные категории: средства Пенсионного фонда РФ, накапливаемые за счет взносов по обязательному социальному страхованию и прочих поступлений, и средства федерального бюджета, которые направлены в Пенсионный фонд в счет выплат пенсий по государственному пенсионному обеспечению. В частности, Пенсионный фонд задействован в реализации прав населения страны на пенсию

по государственному пенсионному обеспечению согласно Федеральному закону от 15 декабря 2001 г. N 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» [4]. При этом финансовое обеспечение затрат на выплату пенсий по государственному пенсионному обеспечению и организацию их доставки, выполняется за счет межбюджетных трансфертов из средств федерального бюджета, выдаваемых бюджету Пенсионного фонда РФ для выплаты пенсий по государственному пенсионному обеспечению.

Отличительной чертой бюджетного статуса Пенсионного фонда является его самостоятельность и независимость от остальных бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Денежные средства и прочее имущество Пенсионного фонда состоит в собственности Российской Федерации и не может быть изъято. Представители Пенсионного фонда обладают полномочиями распорядителей и получателей средств бюджета, администраторов доходов бюджетов Пенсионного фонда РФ. Помимо этого органы Пенсионного фонда выполняют функции администраторов доходов бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования. Бюджет Пенсионного фонда РФ складывается непосредственно из страховых взносов; средств федерального бюджета; сумм пеней и других финансовых санкций; доходов от инвестирования временно свободных средств обязательного пенсионного страхования; добровольных взносов физических и юридических лиц, уплачиваемых ими не в качестве страхователей или застрахованных лиц; денежных средств выплатного резерва для произведения выплаты накопительной пенсии; средств пенсионных накоплений застрахованных лиц, которым назначена срочная пенсионная выплата; иных источников, которые не запрещены законодательством РФ [55, с. 78].

По сути, Пенсионный фонд – это особое государственное автономное образование, которое создано для государственного управления финансами социального страхования, обладающее собственным бюджетом с особыми источниками доходов (страховые взносы) и направлениями расходов (выплата пенсий и пособий), имеющее нормотворческие и контрольные полномо-

чия, а также наделенное большим количеством других функций различного характера, направленных на обеспечение стабильной работы всей государственной системы социального страхования и пенсионного обеспечения. При этом большинство функций Пенсионного фонда носит публично-правовой характер, что позволяет отдельным исследователям делать вывод об отнесении Пенсионного фонда к федеральным органам исполнительной власти [53, с. 285].

Таким образом, Пенсионный фонд является государственным автономным учреждением. Основной целью его деятельности является реализация прав по социальной защите граждан. Услуги, оказываемые Пенсионным фондом относят к социально-значимым государственным услугам. Перечень этих услуг определен законодательно распоряжением Правления ПФ РФ от 25.12.2015 № 660р «Об утверждении Перечня государственных услуг».

1.3 Методы повышения качества социально значимых государственных услуг

Одним из приоритетных направлений улучшения деятельности государственных органов является повышение качества и доступности предоставляемых государственных услуг.

Монопольное положение субъектов, оказывающих государственные услуги, отсутствие мотивации государственных служащих, сложившиеся административные барьеры и необходимость противодействия коррупции в этой сфере заставляют государственную власть пересматривать и улучшать процессы, в рамках которых осуществляются государственные услуги [5].

Основным регламентом качества услуг служит международный стандарт ИСО 9004 – 2-91 «Административное управление качеством и элементы системы качества». Непосредственно услугам посвящена вторая часть стандарта «Руководящие указания по услугам». Помимо международного существует национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению.

Номенклатура показателей качества», которым следует руководствоваться при оказании услуг населению [9].

Согласно стандарту ИСО 9004 – 2-91 услуга представляет собой результат взаимодействия между поставщиком и заказчиком, а также внутренней деятельности поставщика, связанной с удовлетворением потребностей заказчика. Требования к услуге должны четко отражать признаки, которыми потребитель характеризует качество услуги.

В научной литературе применение методов совершенствования процессов по оказанию государственных услуг связано, как правило, с реинжинирингом, бенчмаркингом, оптимизацией, регламентацией, стандартизацией и автоматизацией. Поэтому подробно остановимся на каждом из них.

Итак, М. Хаммер и Дж. Чампи, авторы термина «реинжиниринг», определяют его как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество услуги и темпы» [24, с. 31].

Относительно сущности реинжиниринга процессов оказания государственных услуг в научной литературе существуют различные мнения. Согласно одному из них реинжиниринг государственных услуг представляет собой деятельность, направленную на радикальную перестройку текущей практики предоставления государственных услуг [66, с. 373]. «Реинжиниринг процессов в правительственных органах, – отмечают Т. А. Святкина и Ю. А. Сагиндыкова, – так же актуален, как и в бизнес-структурах». В этом же духе реинжиниринг процессов оказания государственных услуг определяется Е. М. Стыриным. По его мнению, реинжиниринг «заключается в проведении необходимых изменений в государственных административных процедурах таким образом, чтобы затрачиваемые на их предоставление ресурсы (человеческие, финансовые, временные или иные) стали бы меньше» [56, с. 61].

Таким образом, исходя из конечных результатов, которые преследуются при проведении реинжиниринга процессов оказания государственных

услуг, важным становится использование инструментов оценки. «Для... отбора приоритетов для реформирования государственного управления, а также для оценки последствий проводимых преобразований по реинжинирингу, - пишут разработчики Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных услуг на 2011 – 2013 годы, – ...целесообразно продолжить практику мониторинга качества и доступности государственных услуг» [33, с. 271].

Между тем в указанной Концепции реинжиниринг процессов оказания государственных услуг отождествляется с оптимизацией. Но между реинжинирингом и оптимизацией существуют явные различия. Так, если «реинжиниринг бизнес-процессов заключается в кардинальной перестройке всех процессов», то «оптимизация процессов - это неторопливая, аккуратная и вдумчивая работа по улучшению процессов, путем устранения из них так называемых зон неоптимальности» [21, с. 127].

Различия этих двух понятий наглядно показаны в сопоставлении реинжиниринга (инновации) и оптимизации (усовершенствования) бизнес-процессов, проведенном Т. Давенпортом [14, с 42–47].

Таблица 1.3.1 – Сопоставление понятий «оптимизация» и «реинжиниринг»

Наименование показателя	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	наращиваемый	радикальный
Начальная точка	существующий процесс	«чистый лист»
Частота изменений	непрерывно/единовременно	единовременно
Требуемое время	короткое	длительное
Направление	снизу вверх	сверху вниз
Охват	узкий, на уровне функций	широкий, межфункциональный
Риск	умеренный	высокий
Основное средство	статистическое управление	информационные технологии
Тип изменений	культурный	культурный/структурный

Отсюда в научной литературе под методом оптимизации подразумевается процесс приведения объекта (системы) в оптимальное (наилучшее) состояние. В то же время существуют свои принципы, которые должны быть

обеспечены при оптимизации бизнес-процессов [22, с. 346]. Так, в соответствии с принципами управления Деминга для оптимизации каждого процесса необходимо выполнить последовательно 14 шагов:

- 1) описать сферу действия процесса;
- 2) создать модель процесса в его текущем состоянии (как есть);
- 3) выявить показатели качества функционирования процесса;
- 4) зафиксировать результаты, характеризующие текущее состояние качества функционирования процесса;
- 5) описать данные, характеризующие мнение потребителя о качестве процесса;
- 6) описать данные, позволяющие сравнить протекание аналогичных процессов в организациях;
- 7) выработать стандарты для каждого показателя, полученного по результатам третьего шага;
- 8) выявить проблемы, возникающие при реализации данного процесса;
- 9) разработать отчет по результатам анализа проблем, возникающих при реализации процесса;
- 10) предложить список потенциальных решений;
- 11) отобразить видение будущего состояния процесса;
- 12) подготовить список инициатив, необходимых для достижения желаемого состояния процесса;
- 13) провести предварительный анализ инициатив с точки зрения их экономической эффективности;
- 14) составить отчет по проекту в целом, содержащий рекомендации по оптимизации процесса [62, с. 60].

Таким образом, представленные принципы говорят о непрерывности процесса оптимизации. В последнее время для этих целей используется термин «непрерывный менеджмент процессов».

Непрерывный менеджмент процессов может хорошо адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, в то время как в проек-

тах по реинжинирингу бизнес-процессов отсутствует долгосрочная стратегическая адаптируемость. Успехи реинжиниринга бизнес-процессов достигаются, как правило, при процессах умеренной сложности. При сложных процессах, касающихся глубоких структурных проблем, успеха можно достичь только в ходе долгосрочных эволюционных преобразований через непрерывный менеджмент процессов [52, с. 233].

Именно поэтому в настоящее время особую популярность получает точка зрения о том, что наилучший эффект происходит в случае комбинации реинжиниринга бизнес-процессов как первого этапа построения процессной организации и непрерывного менеджмента процессов на втором этапе построения процессной организации.

По мнению В. А. Лукиной, реинжиниринг процесса оказания государственных услуг происходит в тех же формах, что и их оптимизация [46, с. 36].

Еще одним аспектом, который схож с реинжинирингом, является необходимость постоянного мониторинга результатов оптимизации. Так, существует мнение о том, что необходимым условием эффективной реализации мероприятий по оптимизации является проведение мониторинга.

Идентичными являются методологические рекомендации по проведению оптимизации и реинжиниринга таких процессов оказания востребованных (массовых) государственных услуг, как:

- регистрация актов гражданского состояния;
- выдача документов, удостоверяющих личность;
- регистрационный учет граждан по месту жительства и месту пребывания;
- воинский учет;
- сдача квалификационных экзаменов на право управления транспортными средствами и выдача соответствующих удостоверений (автомобильные транспортные средства, самоходные машины, маломерные суда) [16, с. 508];

- регистрация транспортных средств (автомобилотранспортные средства, самоходные машины, маломерные суда);
- постановка объектов недвижимости на кадастровый учет и регистрация прав на объекты недвижимости и сделок с ними;
- назначение пенсий и социальных пособий;
- регистрация юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей;
- постановка на налоговый учет, учет во внебюджетных фондах.

Следующий метод – это «бенчмаркинг». Термин «бенчмаркинг» является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы деятельности и географического положения [28, с. 147].

Как полагают В. Ф. Елисеенко, К. И. Головщинский, для оценки качества предоставления государственных услуг наиболее целесообразным является бенчмаркинг результативности. Они выделяют несколько факторов целесообразности данной формы бенчмаркинга для ситуаций, связанных с управлением по результатам в системе государственного управления:

1) минимизация удельных издержек в случае многократного (циклического) применения. Эта форма бенчмаркинга может проводиться на ежегодной основе без существенного пересмотра условий и механизмов. Другие формы бенчмаркинга предполагают, что в каждом цикле все элементы должны быть созданы заново [25, с. 464];

2) структурированность и единообразие подходов к анализу различных видов деятельности в государственном управлении, делающих возможным

привлечение к процедурам бенчмаркинга всех заинтересованных лиц. Эта возможность обусловлена тем, что описание активности происходит не в сложной, сугубо профессиональной форме, а через систему показателей результативности, которые более понятны и осязаемы;

3) формализованность выражения качества предоставления услуг в виде набора показателей результативности, которая предоставляет всем участникам процесса бенчмаркинга ясные и неопровержимые данные о достигнутых результатах деятельности и возможностях ее улучшения на основе применения лучших практик.

По мнению А. В. Лопина, бенчмаркинг служит важной основой для проведения оценочных мероприятий, сопоставления лучшей практики [45, с. 18].

Также одним из важных методов совершенствования процессов оказания государственных услуг является регламентация. В научной литературе регламентация определяется как «процесс создания регламентирующих документов, описывающих ход выполнения процессов, таких как регламент выполнения процесса, должностная инструкция, матрица ответственности, технологическая карта и т. д.». В свою очередь, документирование (регламентация) процесса означает создание документации, определяющей ход, результаты процесса и порядок управления процессом. Документирование процессов организации должно осуществляться на основе определенных внутренних стандартов [50, с. 41].

Итак, традиционно под регламентацией деятельности понимают создание четких формализованных правил выполнения и контроля работ по основным направлениям деятельности. Снижение издержек по итогам регламентации может быть существенным и относительно безболезненным за счет элементарного наведения порядка во всем, что касается способов выполнения, сроков и результатов работ, закрепления персональной ответственности за их выполнение [68, с. 231].

Относительно сложившейся практики регламентации в научной литературе отмечается, что, несмотря на бурный рост количества принимаемых административных регламентов, до сих пор отсутствует единая достаточно полная нормативно-правовая база для их разработки, принятия и функционирования. До сих пор нормативно не определены либо сформулированы недостаточно исчерпывающе признаки, виды, требования к административным регламентам, их место в системе актов управления [60, с. 144].

Вместе с тем следует отметить, что свою лепту в разграничение рассматриваемых понятий внес законодатель, когда определил стандарты и регламенты государственных услуг. Главный водораздел между регламентом и стандартом он видит в их предназначении. Если стандарт устанавливает «требования к оказываемым государственным услугам, включающие характеристики процесса, формы, содержания и результата оказания государственных услуг», то регламент устанавливает «требования к обеспечению соблюдения стандарта государственной услуги» и определяет «порядок деятельности услугодателей, в том числе порядок взаимодействия с иными услугодателями, центрами обслуживания населения, а также использование информационных систем в процессе оказания государственных услуг» [32, с. 124].

Само слово «стандарт» так и рассматривается как эталон, шаблон, модель, образец, который берется как основа для сличения с ним других объектов или свойств. В широком смысле стандарт – это нормативный документ, который разработан на основе согласия сторон и утвержденный уполномоченным органом, в котором определяются для длительного и постоянного пользования правила, характеристики или общие принципы, затрагивающие разные виды деятельности или их результат. Задача этого документа – достичь наилучшей степени упорядочения в заданной области. Стандарты основываются на обобщенных результатах научных знаний, изучения практического опыта, развития техники и направлены на достижение наибольшей выгоды для общества [70, с. 48].

Таким образом, можно заключить, что стандарты процессов оказания государственных услуг представляют собой совокупность требований, отвечающих на вопрос о соотношении должного и возможного.

Однако стандарты возникают не сами по себе, а в результате использования методов стандартизации. Понимание этого делает утверждение Ю.И. Ребрина вполне обоснованным. В частности, он полагает, что «стандартизация – нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т. е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам» [47, с. 127].

Если учитывать, что регламенты, по своей сути, являются нормативно-правовыми актами, то метод регламентации процессов оказания государственных услуг предстает в виде нормотворческой деятельности государства [54, с. 51]. Из этого следует вывод о том, что стандартизация и регламентация есть нормотворческие методы.

Другой не менее важный вопрос – это цели, которые преследуются при использовании регламентации и стандартизации процессов оказания государственных услуг [69, с. 64].

На практике применение регламентации необходимо в случаях, когда существуют проблемы следующего характера:

- «непрозрачность» системы работы – отсутствие четко выделенных этапов работы, результатов этих этапов и, как следствие, сложно проконтролировать что, как и почему происходит;
- отсутствие закрепленной ответственности, наличие процессов, за которые никто не отвечает, и процессов, за которые «отвечают» несколько сотрудников одновременно, что провоцирует конфликт между ними;
- выполняемые процедуры нигде не зафиксированы либо описание их проведено формально [12, с. 51].

В научных публикациях, посвященных целям и задачам регламентации, говорится «о повышении эффективности деятельности по исполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг, а также по обеспечению защиты прав и интересов граждан» [27, с. 271].

Анализ различных взглядов относительно целей и задач по применению методов регламентации и стандартизации процессов оказания государственных услуг свидетельствует об их единстве в вопросах повышения качества и доступности государственных услуг. Неслучайно в ряде случаев можно обнаружить рассмотрение целей и задач регламентации и стандартизации в одном ключе [67, с. 18]. Показательным является суждение о том, что регламентация и стандартизация процессов оказания государственных услуг позволят повысить качество государственных услуг, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей, повысить качество и эффективность административно-управленческих процессов в органах исполнительной власти [39, с. 193].

В последнее время одним из приоритетных направлений государственной политики большинства развитых и многих развивающихся стран стали производство и использование информационно-коммуникационных технологий практически во всех сферах общественной жизни. Не являются исключением и процессы оказания государственных услуг. Поэтому автоматизация процессов оказания государственных услуг выдвигается одной из приоритетных задач государственной политики [20].

Само понятие «автоматизация бизнес-процессов» означает освобождение человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, информации либо существенное уменьшение степени этого участия или трудоемкости выполняемых операций.

Значение автоматизации процессов оказания государственных услуг трактуется по-разному. Одним из важных является возможность избавления от «бумажного» документооборота, с которым связывается неэффективность

всего процесса. «Низкая эффективность... государственных услуг, – считает Е. К. Чапибаев, – обусловлена «бумажным» документооборотом, высокой разрозненностью информационных систем и информационных ресурсов». По его мнению, «оказание государственных услуг зачастую требует межведомственного сбора или подтверждения информации в форме справок, копий регистрационных документов. Кроме этого, все издержки, связанные со сбором или подтверждением информации, возлагаются на заявителя или услугополучателя» [62, с. 148].

Вместе с тем автоматизация государственных услуг имеет и свои сложности, которые необходимо учитывать. По мнению С. Лизина, «для перевода государственных услуг на электронные рельсы необходимо сформировать стабильные и понятные требования по защите информации, а также проработать вопросы обеспечения юридической значимости информации, включая механизмы персонализации ответственности за ее содержание» [38, с. 191].

Кроме того, внедрение и использование информационно-коммуникационных технологий в процессе оказания государственных услуг должны сопровождаться реинжинирингом указанных процессов. ИКТ могут обеспечить эффективное функционирование административных процессов и облегчить мониторинг их выполнения, в то время как крупномасштабные инвестиции в ИКТ, не сопровождаемые реформированием и оптимизацией административных процессов, часто становятся неэффективными и даже контрпродуктивными [44, с. 24].

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что методы совершенствования процессов оказания государственных услуг преследуют схожие задачи: качество, доступность и эффективность процесса оказания государственных услуг. Отсюда следует, что методы совершенствования процессов оказания государственных услуг нужны не сами по себе, а для достижения указанных задач. Достижение указанных задач, следовательно, свидетельствует о совершенстве процесса [26, с.72].

Таким образом, в первой главе было рассмотрено понятие «государственная услуга». Многообразие подходов к определению этого термина позволило выявить наиболее существенные признаки государственных услуг и составить их классификацию. Под качеством государственной услуги понимают совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять потребности получателя в отношении содержания (результата) услуги.

Основная функция Пенсионного фонда РФ состоит в том, что он осуществляет финансирование разных видов пенсий и других социальных выплат населению Российской Федерации. С этой целью он законодательно наделен определенным комплексом различных полномочий, нужных для пенсионного обеспечения граждан России.

Пенсионный фонд является одним из главных институтов реализации социальной защиты населения, его услуги связаны с положительными эффектами для всего общества, поэтому целесообразно определять услуги, предоставляемые Пенсионным фондом не только государственными, но и социально значимыми.

Одним из приоритетных направлений улучшения деятельности государственных органов является повышение качества и доступности предоставляемых государственных услуг. К основными методами совершенствования процесса оказания государственных услуг российские ученые относят реинжиниринг, бенчмаркинг, оптимизацию, регламентацию, стандартизацию и автоматизацию.

Глава 2 Анализ качества услуг, предоставляемых УПФ РФ в Вейделевском районе Белгородской области

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности УПФ РФ в Вейделевском районе Белгородской области

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Управление Пенсионного фонда Российской Федерации (государственное учреждение) в Вейделевском районе Белгородской области. Данное УПФР расположено по адресу Белгородская область, поселок Вейделевка, улица Центральная, дом 15. Начальником Управления ПФР решением Отделения ПФР по Белгородской области по согласованию с администрацией Вейделевского района назначена В. А. Чумакова.

УПФР в Вейделевском районе Белгородской области является территориальным органом ПФР. В своей деятельности Управление непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда Российской Федерации по Белгородской области и руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, решениями правления ПФР, Исполнительной дирекции ПФР и областного Отделения, а также Положением об Управлении Пенсионного фонда Российской Федерации (государственном учреждении) в Вейделевском районе Белгородской области [1].

Основной целью деятельности УПФР является пенсионное и социальное обеспечение населения Вейделевского района. Реализация данной цели достигается посредством выполнения следующих задач:

- установление и выплата пенсий;
- ведение индивидуального (персонифицированного) учета пенсионных прав участников системы обязательного пенсионного страхования;
- администрирование страховых взносов на обязательное пенсионное страхование и обязательное медицинское страхование;

- формирование и инвестирование средств пенсионных накоплений;
- назначение и реализация социальных выплат;
- назначение и реализация федеральной социальной доплаты к пенсиям до уровня прожиточного минимума пенсионера в регионе;
- выдача государственных сертификатов на получение материнского (семейного) капитала и выплата средств материнского (семейного) капитала;
- реализация программы государственного софинансирования пенсий;
- совместно с районными органами власти оказание адресной помощи пенсионерам и развитие социальной инфраструктуры [7].

Управление является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении федеральное имущество, самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. УПФР имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и своим наименованием, а также бланки и штампы [10, с. 3].

Деятельность сотрудников Управления регламентируется Трудовым кодексом РФ, а также Правилами внутреннего трудового распорядка.

В настоящее время в организации работает 30 человек. Начальник Управления, специалисты при руководстве, а также начальники отделов и руководители групп – высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт работы в данной организации или трудовой стаж в других организациях. Все специалисты и эксперты имеют высшее образование и квалификацию, позволяющую качественно выполнять должностные обязанности. Обслуживающий персонал в составе семи человек – специалисты со средним специальным образованием, ответственные и исполнительные работники.

УПФР в Вейделевском районе Белгородской области имеет линейно-функциональную структуру (рис. 2.1.1), которая предполагает наличие трех уровней управления.

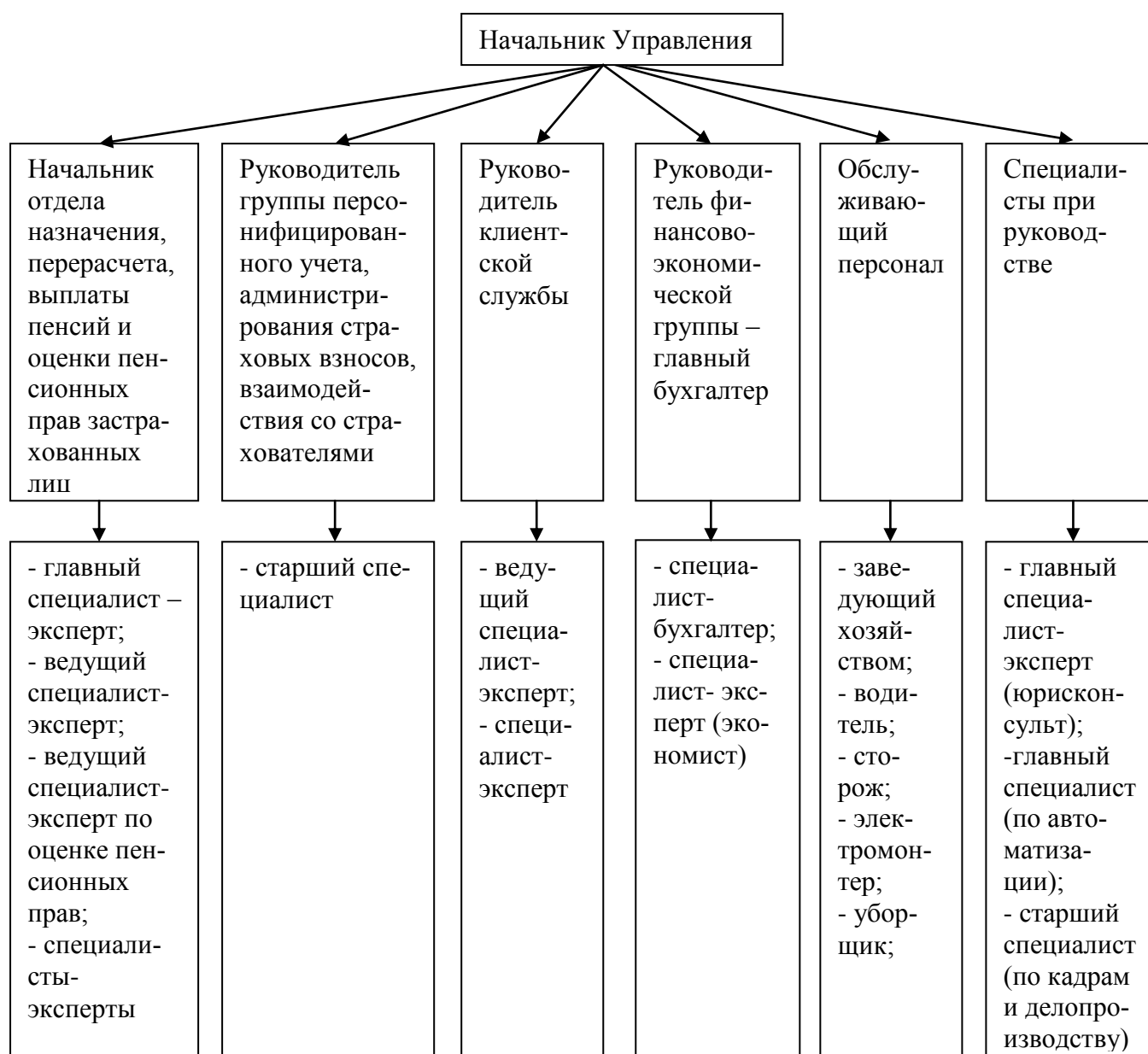


Рисунок 2.1.1 – Структура управления УПФР в Вейделевском районе Белгородской области

Представленная структура соответствует штатному расписанию и отражена в Положении об Управлении Пенсионного фонда Российской Федерации (государственном учреждении) в Вейделевском районе Белгородской области (приложение А).

Основная функция Пенсионного фонда РФ состоит в том, что он осуществляет финансирование разных видов пенсий и других социальных выплат населению Российской Федерации. С этой целью он законодательно наделен определенным комплексом различных полномочий, нужных для

пенсионного обеспечения граждан России. В таблице 2.1.1 представлены сведения о численности и среднему размеру пенсий по видам пенсионных выплат.

Таблица 2.1.1 – Сведения о численности и среднем размере пенсий по видам пенсионных выплат

Вид пенсии	01.01.2015			01.01.2016			01.01.2017		
	кол-во	в т.ч. работ.	ср. размер	кол-во	в т.ч. работ.	ср. размер	кол-во	в т.ч. работ.	ср. размер
Всего	7 966	1 439	8 810,5	8 016	1 569	9 647,1	8 053	1 736	10 695,0
по старости	5 907	1 053	9 912,7	5 945	1 141	10 517,1	6 018	1 273	11 514,1
по инвалидности	1 115	367	6 272,5	1 111	400	6 815,6	1 085	425	7 666,5
по случаю потери кормильца	300	0	8 082,4	289	3	8 832,5	285	5	9 905,1
В\служащие	21	2	9 388,2	21	2	10 522,2	20	2	11 510,7
Пенсии пострадавших в результате радиационных и технологических катастроф	25	3	10 436,6	30	3	11 402,2	31	5	12 819,9
Госслужащие	4	0	11 153,9	5	1	12 178,9	5	1	13 595,1
Социальные	594	14	566,6	615	19	6 598,4	609	25	7 219,4

Из таблицы видно, что рост числа пенсий вызван, прежде всего, увеличением пенсий по старости и инвалидности. Вместе с тем, наблюдается увеличение количества работающих пенсионеров. В 2017 году этот показатель вырос на 167 человек. Средний размер пенсионных выплат ежегодно увеличивается по всем видам пенсий.

Другой приоритетной функцией Управления является Выдача государственного сертификата на материнский (семейный) капитал. Государственная услуга по получению материнского капитала состоит из 2-х частей.

1-я часть: Выдача (получение) государственного сертификата на материнский (семейный) капитал.

2-я часть: Рассмотрение заявления о распоряжении средствами (частью средств) материнского (семейного) капитала.

Информация об этой государственной услуге, оказываемой УПФР в Вейделевском районе Белгородской области, представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Отчет по сертификатам на материнский (семейный) капитал

Наименование показателей	01.01.2016	01.11.2016
Количество получивших сертификаты МСК с 2007 года, чел.	968	1064
в т.ч. в текущем периоде (2015 год), чел.	94	88
Количество воспользовавшихся средствами МСК с 2007 года, чел	636	723
в т.ч. в текущем периоде, чел.	116	86
Расходы на выплату МСК с 2007 года, млн. руб.	212	213,9
в текущем периоде, млн. руб.	43,4	126,8

С начала действия государственной программы до 1 ноября 2016 года в Вейделевском районе Белгородской области было выдано 1064 сертификата на материнский (семейный) капитал. Из них 96 сертификатов было выдано в 2016 году. Уже воспользовались средствами МСК 723 человека.

Таким образом, Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Вейделевском районе Белгородской области является территориальным органом ПФР. В своей деятельности Управление непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда по Белгородской области. Основной целью деятельности УПРФ является пенсионное и социальное обеспечение населения Вейделевского района.

2.2 Анализ качества услуг УПФР в Вейделевском районе Белгородской области

Оценить качество услуг, оказываемых Управлением Пенсионного фонда Российской Федерации в Вейделевском районе Белгородской области, должны получатели этих услуг, т.е. жители Вейделевского района, обратив-

шиеся в Управление. В среднем в УПФР обращается от 24 до 37 человек в день. Каждое обращение регистрируется и рассматривается специалистами клиентской службы. На основании обращений клиентов составляются ежеквартальные отчеты (приложение Б), в которых отражены вопросы установления и выплаты пенсий и иных выплат. В таблице 2.2.1 представлены данные за 1-й и 3-й квартал 2016 года.

Таблица 2.2.1 – Показатели деятельности УПФР по вопросам установления и выплаты пенсий и иных выплат

Наименование показателей	1-й квартал 2016 года	3-й квартал 2016 года
Количество обращений, в т.ч.:	1 663	1 664
за назначением пенсии, в т. ч.:	120	108
пенсии по государственному обеспечению	11	12
страховой пенсии	107	94
доли страховой пенсии по старости	0	0
накопительной пенсии	0	1
пенсии безработным гражданам по предложению службы занятости	2	0
за переводом с одной пенсии на другую	0	0
за перерасчетом размера пенсии	157	131
за установлением срочной пенсионной выплаты	0	0
за единовременной выплатой за счет средств пенсионных накоплений	63	80
за установлением ежемесячной компенсационной выплаты неработающим трудоспособным лицам, осуществляющим уход за инвалидом I группы (за исключением инвалидов с детства I группы), а также за престарелыми, нуждающимися по заключению лечебного учреждения в постоянном постороннем уходе либо достигшим возраста 80 лет	81	104
за установлением ежемесячной выплаты лицам, осуществляющим уход за детьми-инвалидами и инвалидами с детства I группы	4	4
за установлением дополнительного материального (социального) обеспечения	0	0
по вопросам выплаты и доставки пенсий	526	474
за выдачей справок и (или) документов (копий документов)	556	587
по другим вопросам	156	72

Большинство обращений связано с вопросами выплаты и доставки пенсий, а также с выдачей справок или документов (копий документов). Часто обращались по поводу назначения и перерасчета пенсии. С просьбами пере-

вода с одной пенсии на другую не обращались. Данные таблицы дают информацию количествах обращений и их причинах. Но чтобы оценить качество предоставленных услуг нужно изучить мнение посетителей Управления. Их мнение изучалось с помощью анкетирования.

Анкетирование – наиболее удобный и распространенный метод сбора информации. К его преимуществам можно отнести небольшие затраты материальных и трудовых ресурсов, а также надежность собранных данных, поскольку респондентам обеспечивается анонимность [19, с. 327].

Выборка формируется исключительно из числа лиц, фактически обратившихся за получением услуги и согласившихся принять участие в исследовании. Опрос посетителей проводился в течении четырех рабочих недель (с 27.02.2017 по 27.03.2017). В течение этого времени было опрошено 120 человек.

Анкета состоит из 17 вопросов (приложение В) закрытого, полужакрытого и открытого типа. Вопросы анкеты подразумевают оценку качества услуг по следующим параметрам:

- время ожидания в очереди при получении государственных услуг;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные услуги;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных услуг;
- доступность информации о порядке предоставления государственных услуг.
- время предоставления государственных услуг [37, с. 254].

В процессе исследования было установлено, 4 % респондентов обратились в Управление Пенсионного фонда впервые, остальные 96 % (115 человек) неоднократно получали государственные услуги в данном учреждении (приложение Г).

По результатам опроса составим систему факторов (рис. 2.2.1), оказывающих наибольшее влияние на уровень качества государственных услуг.

Было выделено шесть основных факторов качества: время, персонал, место, способ оказания, информация и обратная связь. Каждый из этих факторов, в свою очередь, оценивается по двум критериям.

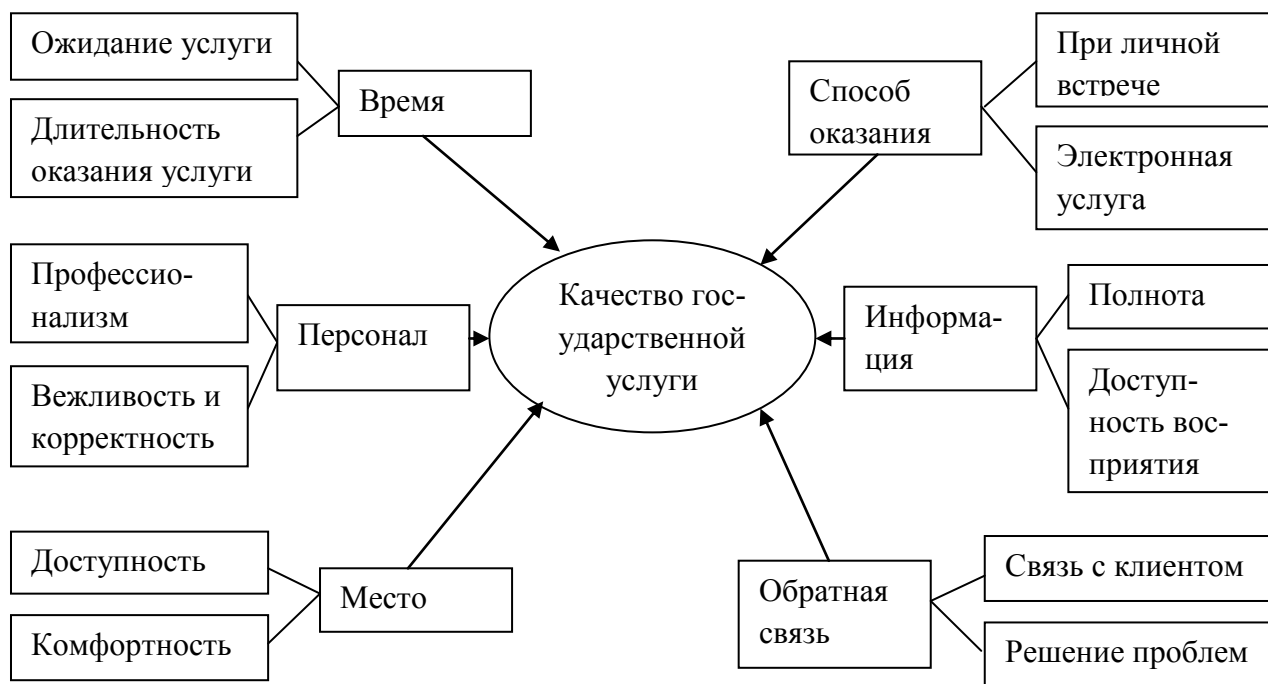


Рисунок 2.2.1 – Система факторов, определяющих уровень качества государственной услуги

Рассмотрим первый критерий фактора «время». Согласно результатам опроса 64 % респондентов не удовлетворены временем ожидания в очереди, поскольку они вынуждены затратить не мало времени еще до того момента, когда они обратятся за услугой. 41 % опрошенных ожидали своей очереди то 15 до 30 минут, 27 % – 5-15 минут, 27 % ждали более 30 минут, остальные 5 % затратили менее 5 минут. Приведенные показатели свидетельствуют о том, что большинство посетителей Управления Пенсионного фонда в Вейделевском районе Белгородской области не довольны временем ожидания в очереди.

Что касается второго критерия, то длительностью оказания самой услуги посетители вполне удовлетворены. 71 % респондентов указали, что сроки предоставления услуги не выходят за границы установленных норм. С тем, что услуги Пенсионного фонда предоставляются значительно позже суще-

ствующих стандартов не согласился ни один посетитель. Часть опрошенных (12 %) признали наличие незначительных отклонений от установленных сроков. Остальные 17 % по разным причинам не смогли ответить на данный вопрос анкеты. Также посетители отмечали, что сотрудники Управления часто идут им навстречу и сокращают сроки рассмотрения обращений, если имеют такие полномочия.

Результаты анализа факторов «персонал» и «информация» (таблица 2.2.2) сведем в одну таблицу, поскольку они взаимосвязаны. Именно персонал предоставляет клиентам информацию, а значит от его компетентности зависит качество информации. «Оцените профессионализм сотрудника, взаимодействующего с Вами при предоставлении государственной услуги» – этот вопрос анкеты является характеристикой как профессионализма персонала, так и полноты предоставляемой информации.

Таблица 2.2.2 – Анализ факторов «персонал» и «информация»

Вопрос анкеты	Варианты ответа	Количество согласившихся (%)
1	2	3
Удовлетворены ли Вы вежливостью и корректностью сотрудников Пенсионного фонда?	да	24
	скорее да	36
	скорее нет	23
	нет	17
Оцените профессионализм сотрудника, взаимодействующего с Вами при предоставлении государственной услуги.	на все вопросы были получены исчерпывающие ответы	61
	на большинство вопросов ответили, но некоторые моменты остались непонятными	36
	ответы дали лишь на некоторые вопросы	3
	не на один вопрос не был дан конкретный ответ	0
Оцените способность специалиста донести информацию до посетителя	специалист изъясняется простым понятным языком	38
	во время разговора использовалось много профессиональных терминов	30
	специалисту не удается донести информацию	13
	затрудняюсь ответить	19

Из таблицы следует, что 60 % опрошенных дали положительные ответы на первый вопрос, т.е. они удовлетворены отношением персонала к клиентам. Профессионализм сотрудников 61 % респондентов отметили на высоком уровне, т.е. они удовлетворены полнотой информации. 3 % утверждают, что на большинство вопросов не получили ответа. Остальные участники опроса хотели бы получить более полную и конкретную информацию. К сожалению не все опрошенные высоко оценили доступность информации. Доходчивой информация оказалась только для 38 % респондентов.

Проведём анализ фактора «место». На вопрос о доступности учреждения более 70 % респондентов ответили, что они полностью удовлетворены доступностью Пенсионного фонда. Следует отметить, что здание и близлежащая территория доступны для маломобильных групп населения. Это подтверждает Контрольный лист проверки «Доступная среда» доступности административных зданий (служебных помещений) для маломобильных групп населения (приложение Д). Проверка проводилась 20 сентября 2016 года. Было выявлено три недостатка, а также предложены меры по устранению этого недостатка. С учетом установленных недостатков Управление получило 419 баллов из 422 возможных. В итоге УПФР в Вейделевском районе Белгородской области присвоен высокий уровень доступности.

Сказать, что условия ожидания очереди комфортны могут только 34 % респондентов. Остальные хотели бы улучшить эти условия. Среди посетителей учреждения много людей пенсионного возраста, которым трудно выжидать большие очереди. Они жалуются на тесноту помещения, в котором часто бывает очень душно. Клиенты высказали просьбу поставить в зоне ожидания кондиционер.

Следующий фактор качества – способ оказания услуги. В процессе анализа этого фактора необходимо учитывать возраст респондентов. Среди посетителей старше 60 лет не оказалось желающих получать электронные услуги. В возрастной категории от 45 до 60 лет 18 человек (42 % этой возрастной группы) предпочитают пользоваться электронными услугами. 70 %

(23 человека) опрошенных от 18 до 45 лет пользуются электронными услугами через Личный кабинет. В 2016 году поступило 709 заявлений через Личный кабинет застрахованного лица на сайте ПФР. Также респонденты отметили, что Управление Пенсионного фонда в Вейделевском районе не имеет собственного сайта. Вся информация публикуется на сайте Отделения Пенсионного фонда Белгородской области.

Последний фактор «обратная связь» также оценивается по двум критериям. Наличие связи с клиентом отметили 42 % респондентов. 36 % указали на то, что им не нужна обратная связь, поскольку они смогли решить свою проблему при первом обращении. Остальные респонденты не ответили на этот вопрос анкеты. Критерий «решение проблем» рассмотрен на диаграмме (рисунок 2.2.2).

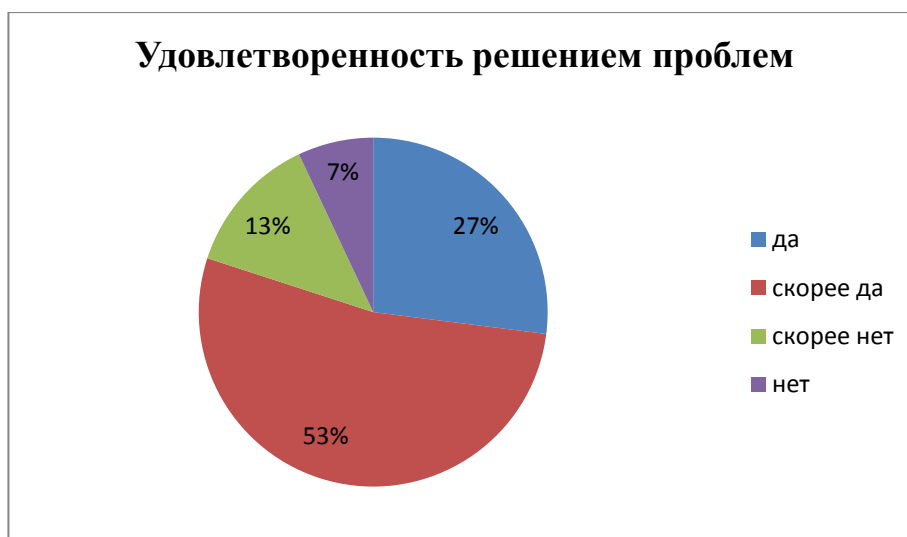


Рисунок 2.2.2 – Удовлетворенность решением проблем

Таким образом, в результате исследования были рассмотрены все выделенные факторы качества государственных услуг. Респонденты высоко оценили доступность учреждения и вежливость персонала. Недовольство посетителей вызвали длинные очереди, а также условия ожидания. что дает возможность регистрации через сайт. Еще были предложения создать электронную очередь, которая улучшает организацию обслуживания, его качество, увеличивает пропускную способность каждого специалиста.

2.3 Предложения по повышению качества государственных услуг, предоставляемых УПФР в Вейделевском районе Белгородской области

Для повышения качества государственных услуг, предоставляемых УПФР в Вейделевском районе Белгородской области необходимо внедрить электронную очередь, а также различные технические системы, в частности системы электронных очередей, стойки справочной информации и самостоятельной регистрации на сайте.

Поскольку нам необходимо проследить, каким образом формируется очередь, наиболее эффективным методом будет наблюдение. Местом для наблюдения были выбраны УПФР в Вейделевском районе Белгородской области где пока нет электронной очереди и учреждения где существует электронная очередь.

В рамках исследования, с помощью сети Интернет, было собрано 33 отзыва от пользователей в возрасте от 18 до 58 лет, из них 22 оказались достаточно информативными для достижения поставленной цели. В процессе нашего исследования было проведено три наблюдения в отделениях организаций.

Было исследовано 3 типа очереди: простая, общая и электронная. Простая очередь означает, что её занимают в конкретное окно и стоят друг за другом. Очереди в разные окна не зависят друг от друга, если ты дождался своей очереди, тебе будет оказана услуга в конкретном окне, в которое ты стоял.

Механизм «Общей очереди» представляет собой следующее: перед окнами для обслуживания клиентов выделено около двух метров и нарисована красная полоса, за которую нельзя заходить до наступления твоей очереди. За полосой клиенты выстраиваются в одну очередь, а следующий в очереди человек идет к любому освободившемуся окну. Основным правилом функционирования общей очереди за красной линией является «одно окно – один

человек», остальные должны ожидать перед линией. Наконец, электронная очередь предполагает, что клиенту в специальном автомате необходимо взять талон с номером и ждать пока по громкоговорителю не назовут его номер в форме «Клиент № пройдите к окну №». Информация также дублируется на табло. Правило «одно окно – один человек» здесь также работает. Хотя общая очередь в полной мере не является технической системой, однако её вполне можно воспринимать как определённую социальную технологию, и она с полной уверенностью вписывается в понимание электронного посредника, поэтому использование примеров из наблюдения общей очереди соответствует задачам исследования. Первое, отличие простой очереди от других форм – это то, что она представляет собой чистое человеческое взаимодействие, то есть не существует каких-либо электронных посредников между людьми, которые являются частью очереди [11, с. 77].

Таким образом, люди в простой очереди решают всё непосредственно друг с другом с помощью двух ресурсов – языка и собственного тела. Это находит отражение в телесных практиках – люди стоят непосредственно за тем, за кем заняли очередь, когда кто-то получил свою услугу и отошел – вся очередь двигается вперёд, люди сокращают дистанцию, чтобы в очереди не было «разрывов». При этом, операторы и специалисты вмешиваются в ход очереди лишь в случае, когда окно закрывается, тогда они говорят о том, что окно закрывается и очередь больше занимать не надо.

Иным образом ведут себя люди в общей и электронной очереди. В частности, им не обязательно в каждый момент времени показывать свое место в очереди – люди, ожидающие получения услуги, в обоих этих случаях, в основном сидят, на специально приспособленных для этого местах. Стоят лишь те, кто не хочет сидеть или ему не хватило посадочного места.

В случае «общей очереди», в процесс конструирования совершенствования государственных услуг встраиваются и другие факторы, в частности, это объявление о порядке использования «Общей очереди», висящее на видном месте (в нашем случае, на одной из колонн посреди зала) и красная ли-

ния, а также действия операторов, которые, в отличие от обычной очереди, контролируют, чтобы около их окна стоял только один клиент, а все остальные находились за линией [35, с. 77].

Таким образом, в случае общей очереди, клиент должен показать своё право на очередь с помощью практики – всего один раз, в тот момент, когда тот, за кем он занимал пошёл к окну, ему необходимо занять место перед красной линией чтобы показать остальным «я следующий», а до этого достаточно сидеть и наблюдать за человеком перед тобой. Отметим, что контроль за «зайцами» (нарушителями) вклинившимися в очередь, не отстояв её – что в случае простой, что в случае общей, лежит на людях, которые образуют очередь. Что касается электронной очереди – нарушить её нельзя, ведь она контролируется с помощью техники, и до тех пор, пока Ваш номер не назвали – Вы не сможете воспользоваться окном.

С точки зрения удобства оказания государственных услуг это удобно и современно, а также повышается качество услуг, и престиж ПФР.

Таким образом, во втором случае, требуется меньше усилий, ведь часть работы по поддержанию качества государственных услуг перекладывается на электронную очередь.

Следующим этапом исследования стал анализ отзывов пользователей различных технических систем [64, с. 186]. Прежде всего, удалось собрать пользователей систем электронных очередей различных учреждений, а именно – почты, банка, отделения МФЦ. Основной задачей анализа отзывов было выявить, какие тенденции, связанные с техническими системами, обнаруживают сами пользователи, каковы их впечатления от пользования, какими достоинствами и недостатками, по мнению пользователей эти системы обладают. Для достижения этой цели был использован простой документальный анализ.

Итак, перейдём к описанию полученных результатов. Начнём с того, какие возможности предоставляет включение технических посредников во взаимодействие. Первое, что отмечается в отзывах, это упрощение самой

процедуры нахождения в очереди: снижают когнитивные нагрузки – не надо запоминать людей и постоянно следить за движением очереди, уменьшается количество конфликтов среди клиентов, кроме того важной является возможность отвлечься на более приятные дела, особенно это важно для пользователей, которые не любят нежелательных контактов с незнакомыми людьми. Если раньше клиенты сами обладали властью формировать очередь, то теперь они отдают эту власть техническому посреднику, в обмен получая комфорт, спокойствие и гарантию что их право на место в очереди не будет нарушено.

Однако, кроме этих основополагающих возможностей, которые по своей сути и являются основополагающими для конструирования социального порядка, в котором участвуют технические посредники, есть и другие важные следствия их действий.

Во-первых, технические посредники делают работу организации более предсказуемой для клиентов. Они предотвращают непредсказуемые ситуации, например, окончившегося рабочего дня учреждения, которое предоставляет услугу до ее получения, т.к. электронные очереди ограничивают количество выдаваемых талонов к концу рабочего дня в зависимости от времени. Обращаясь к техническому посреднику организации снимают с себя ответственность, ведь если раньше свои негативные эмоции, в случае неоказания услуги, клиент направлял на работников организации, теперь он этого делать не станет – не станет он винить и технического посредника – ведь тот не является человеком, а значит эмоциональные реакции, адекватные для взаимодействия с человеком не могут быть использованы. Технический посредник таким образом позволяет сгладить напряжение, в случае несоответствия количества ресурсов организации (рабочих и временных) и большого количества клиентов, которым необходима услуга [40, с. 196].

Во-вторых, очередь позволяет клиентам более рационально использовать собственные временные ресурсы.

В-третьих, технические посредники не являются личностями, субъектами, а потому их использование позволяет сохранить определённый уровень анонимности, в ситуациях, когда услуги, оказываемые организацией, воспринимаются как очень личные.

Однако использование технических посредников в человеческих взаимодействиях имеет и свои недостатки, которые можно назвать барьерами для взаимодействия. Первый фактор напрямую связан с технической природой данных факторов – а значит с теми техническими несовершенствами, которыми системы обладают:

- несовершенные аппараты (плохой сенсорный экран, например);
- медленно работает, иногда «виснет»;
- несколько смазано оформлены кнопки, не всегда удаётся выбрать нужную кнопку и так далее.

С данным фактором всё достаточно просто – с развитием и удешевлением технологий становятся доступными всё более технически продвинутые системы. Однако в существующей ситуации, для достижения максимальной отдачи от технических посредников при управлении социальным порядком при минимальных финансовых затратах, возможно реализовать оптимизацию интерфейса – сделать кнопки более четкими, настроить калибровку сенсоров и т.д. В идеале – постепенно заменить на более современные модели.

Следующий барьер – является программным, то есть хотя и является частью самой системы, попал туда из-за ошибки человека, создававшего интерфейс системы. Мы говорим прежде всего о ситуации, когда в системе электронной очереди отсутствуют какие-либо оказываемые учреждением услуги, или существуют похожие пункты меню и пользователь затрудняется с выбором того или иного варианта [61, с. 84].

Данная проблема может быть решена, если учреждение настроит обратную связь с клиентом, тогда легко будет понять, какие сложности в пунктах меню возникают у пользователей и оптимизировать систему.

Последней, но при этом одной из самых сложных проблем, являются программные сбои системы. Иногда поведение самих пользователей является несистематизированным, при этом система электронных очередей не является достаточно гибкой, чтобы эти ситуации предотвратить.

Операторы должны проходить обучение, чтобы отслеживать подобные ситуации и напрямую решать их, однако если в коммерческих структурах, например, банках, существует установка на клиенториентированность, то в госучреждениях работникам зачастую не обращают внимание на удобство клиентов, а электронные очереди наоборот позволяют сделать пребывание клиента в стенах учреждения более комфортным.

Однако, человеческий фактор все же дает о себе знать. Люди берут талон и, не дождавшись своей очереди, уходят. Соответственно, потом, когда номер этого талона озвучивают, никто не подходит. Человека с этим талоном обязаны подождать, поэтому после с интервалом в 2 – 3 минуты озвучивают еще пару раз. Соответственно это отнимает время у тех, кто все еще ожидает своей очереди. Было бы действительно удобно, если бы можно было подойти к стойке и отменить свой талон. Просто написать, что такой-то талон более не ожидает очереди. И время бы сэкономили другим. Но тут опять же играет роль человеческий фактор: будут ли уходящие люди тратить свое время ради удобства других? Может стоит ввести какую-либо систему штрафов за несоблюдение данного правила? Там ведь вводятся свои данные. Ведь таких людей, не желающих ждать своей очереди и уходящих без предупреждения, много, а значит и в сумме времени лишнего за простой в работе тоже много.

Описанные выше ситуации связаны с тем, что не только технические факторы должны быть дисциплинированы для работы с людьми, но и люди должны проявлять определенные навыки взаимодействия в новых для них условиях. Кроме того, правила по которым происходит упорядочивание должны быть более прозрачными. Технические системы упорядочивают людей по правилам, заложенным в них самих и закрепленным в том или ином учреждении, однако для самих людей эти правила непонятны, непонятен и

механизм, по которому работают электронные очереди. Иначе говоря, во взаимодействия людей внедряется «чёрный ящик» – именно им для рядового пользователя является, например, электронная очередь [42, с. 73]. Однако, технически эта система недостаточно совершенна, чтобы быть черным ящиком – ведь в ней ещё достаточно часто случаются сбои. При этом, повседневность, по заявлениям этнометодологии, наоборот имеет свои внутренние правила существования, которые не озвучиваются, но при этом пассивно усвоены всеми действующими лицами. Выходит, что технические системы своим включением во взаимодействие в качестве «черных ящиков» создают разрыв в этих всем понятных правилах повседневности. Однако учреждения, в которых действуют системы электронных очередей, сами по себе являются организациями, которые действуют по своим внутренним правилам, которые являются достаточно четкими и стандартизованными, что входит в оппозицию с более хаотичными действиями клиентов. Происходит второй разрыв. Таким образом в ситуации взаимодействия «организация – техника – клиент» существует два конфликта:

- 1) между прозрачностью правил повседневности и технической системой как «черным ящиком»;
- 2) между упорядоченностью взаимодействий в организации и хаотичностью взаимодействий клиентов.

При этом, именно технический посредник, как имеющий силу упорядочивать взаимодействие пользователей, необходим для того, чтобы свести к минимуму второй конфликт. Вообще, по степени дисциплинированности внутренние инструкции работников организации сравнимы с внутренними правилами, записанными в программе электронной очереди, единственным источником хаоса являются сами клиенты. В этой ситуации, организация должна с одной стороны, обучать своих работников быть более гибкими в различных ситуациях, возникающих в работе с клиентами, а с другой стороны дисциплинировать клиентов – например, посредством введения доступных, понятных и обязательных к исполнению правил, начиная от простейше-

го уважения и не конфликтности в случае сбоя электронной очереди, под угрозой отказа от получения услуги. Тогда вместо споров и разногласий клиенты просто подождут, пока очередь будет восстановлена средствами техники и средствами работников организации. Необходимо свести к минимуму возможность взаимодействия клиентов друг с другом, обезличивание других позволит свести конфликты к минимуму.

Как мы видим, использование технических посредников значительно изменяет правила повседневных взаимодействий, как в силу их технических особенностей, так и в силу неподготовленности людей к такому взаимодействию [13, с. 15]. Однако роль, которую играют технические посредники, достаточно важна, по отзывам самих пользователей, они дают возможность сделать ранее неприятное взаимодействие достаточно комфортным, снизить количество конфликтов, избежать нежелательных контактов, сохранить определённую анонимность. Можно сделать вывод о том, что они не только формируют социальный порядок, но и задают его свойства.

Итак, мы изучили мнение самих пользователей о системе электронной очереди посредством простого наблюдения и анализа статистических данных. Отзывы населения положительны. Пользователи назвали все плюсы и минусы технических посредников. Они также отметили положительное влияние электронной очереди на качество обслуживания. Поскольку повышение уровня качества социально значимых услуг для государственных учреждений является приоритетной задачей в сфере обслуживания, то внедрение системы электронной очереди будет одним из вариантов решения этой задачи.

Рассмотрим план по приобретению, установке, эксплуатации системы электронной очереди для УПФР Вейделевского района Белгородской области. Для данного Управления будет достаточно установить один терминал электронной очереди. Поскольку для обслуживания клиентов существует всего три окна, то для данного Управления будет достаточно установить один терминал электронной очереди. Он способен пропустить поток посетителей на участке с общей численностью пенсионеров около 8 000 человек и

численностью застрахованных лиц более 16 000 человек. Полная стоимость необходимого оборудования приведена в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Стоимость оборудования электронной очереди

№	Элемент СЭО	Кол-во	Цена	Сумма
1	Киоск-регистратор, шт.	1	88 000	88 000
2	Главное табло ЖК 42, шт.	1	24 000	24 000
3	Кронштейн ЖК потолочный, шт.	1	5 000	5 000
4	Табло оператора СВД, шт.	3	9 000	27 000
5	Крепление для табло оператора, шт.	3	1 000	3 000
6	Пульт оператора физический, шт.	3	5 000	15 000
7	Акустическая система встраиваемая, 3 динамика, усилитель, комплект	1	15 000	15 000
8	Пульт оценки качества, шт.	3	4 000	12 000
9	Преобразователь интерфейсов, шт.	1	4 000	4 000
10	Удлинитель видеосигнала, шт.	1	10 000	10 000
11	Кабель, м	300	11	3 300
12	Расходники, шт.	1	3 200	3 200
13	Монтаж, пуско-наладочные работы, обучение	1	70 000	70 000
14	Комплект программного обеспечения, шт.	1	150 000	150 000
15	Итого: Цены указаны в рублях, включая НДС.			429 500

Полную структуру затрат на внедрение автоматизированной системы можно определить по следующей формуле:

$$C_{\text{проект}} = C_3 + C_{\text{соц}} + C_{\text{лиц}} + C_{\text{тех}} + C_{\text{об}} + C_{\text{кт}} + C_{\text{пр}}, \quad (1)$$

где: C_3 – учет заработной платы работников, привлекаемых к проекту, руб.;

$C_{\text{соц}}$ – отчисления на социальные нужды, руб.;

$C_{\text{лиц}}$ – стоимость лицензий на автоматизированную систему электронная очередь, руб.;

$C_{\text{тех}}$ – техническая поддержка автоматизированной системы электронная очередь, руб.;

$C_{\text{об}}$ – затраты на обучение персонала, руб.;

$C_{\text{кт}}$ – стоимость компьютерной техники, руб.;

$C_{\text{пр}}$ – прочие расходы (канцелярские товары, электричество, услуги связи), руб.

Общий фонд заработной платы работников, участвующих в проекте, содержит основную и дополнительную заработные платы:

$$C_3 = C_{осн} + C_{доп}, \quad (2)$$

Основная заработная плата определяется исходя из месячной оплаты работников и трудоемкости по формуле:

$$C_{осн} = c_{мес} * T, \quad (3)$$

где: $c_{мес}$ - месячная тарифная ставка работника, руб/мес;

T - трудоемкость выполнения работы.

Дополнительная заработная плата принимается в размере 20 % от основной заработной платы:

$$C_{доп} = 20\% * C_{осн}, \quad (4)$$

Расчет затрат на заработную плату работников приведен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Заработная плата работников по внедрению автоматизированной системы электронная очередь

Должность работника	Затраты времени, мес.	Средняя месячная заработная плата, руб.	Всего затрат на заработную плату, руб.
Старший специалист по кадрам и делопроизводству	0,5	20 000	10 000
Специалист по автоматизации	0,5	30 000	15 000
Программист	1,0	25 000	25 000
Основная заработная плата			50 000
Дополнительная заработная плата (20 % от основной)			10 000
ИТОГО			60 000

Имеется несколько вариантов лицензий автоматизированной системы электронная очередь:

Lite – серверная лицензия от 1 до 15 пользователей;

Medium – серверная лицензия от 16 до 30 пользователей;

Enterprise – серверная лицензия от 31 до 100 пользователей;

Corporate – серверная лицензия от 101 пользователя с возможностью увеличения клиентских мест до необходимого количества.

Предлагаемые варианты лицензий позволяют постепенно увеличивать количество сотрудников, задействованных в электронном документообороте, распределяя финансовые затраты по времени. При увеличении пользователей системы или изменении состава модулей происходит доплата разницы между стоимостью лицензий имеющегося решения и стоимостью лицензий желаемого решения.

Стоимость пользовательской лицензии (User License) класса «Lite» - 3 400 руб.

Таким образом затраты на лицензию определяются по формуле:

$$C_{лиц} = C_{сер} + C_{пол} * n, \quad (5)$$

где: $C_{сер}$ – затраты на серверную лицензию, руб.;

$C_{пол}$ – затраты на пользовательскую лицензию, руб.;

n – количество пользователей, чел.

Так как на предприятии будет задействовано 12 пользователей, то необходима покупка одной серверной лицензии и 12 пользовательских лицензий, что составит 48 800 руб.

Стоимость технической поддержки на 1 год класса «Lite» равна 25 % от общей стоимости лицензий, включает обновление версий:

$$C_{тех} = 0,25 C_{лиц} = 12\,200 \text{ руб.} \quad (6)$$

Тогда общая стоимость лицензий составит:

$$48\,800 + 12\,200 = 61\,000 \text{ руб.}$$

В таблице 2.3.3 приведена стоимость обучения персонала на очных курсах.

Таблица 2.3.3 – Стоимость обучения персонала на курсах системы электронная очередь

Название курса	Длительность обучения, дни	Цена, руб.
Пользователь СЭД «ДЕЛО» (очный курс)	3	3 300
Системный администратор СЭД «ДЕЛО» (очный курс)	7	7 700

Необходимо обучить:

- пользователь (очное обучение) – 12 человек;
- системный администратор (очное обучение) – 1 человек.

Обучение в общей сложности будет составлять 47 300 руб.

Стоимость компьютерной техники, необходимой для реализации проекта рассчитана в таблице 2.3.1 и составляет 429 500 рублей.

Реализация проекта будет включать такие затраты, как затраты на электроэнергию – 320 руб./мес., затраты на услуги связи (телефон, Интернет) – 750 руб./мес., затраты на канцелярские товары – 1 200 руб./мес. (данные взяты из бухгалтерской документации предприятия). Итого, за 1 месяц прочие расходы составят 2 270 руб. Общая смета затрат на внедрение системы «ДЕЛО» приведена в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Смета затрат на внедрение электронной системы «ДЕЛО»

Наименование группы затрат	Стоимость, руб.
Заработная плата работников	60 000
Стоимость лицензий	48 800
Техническая поддержка	12 200
Обучение персонала	47 300
Компьютерная техника	429 500
Прочие расходы	2 270
Итого:	600 070

Таким образом общий размер затрат – $C_{\text{проект}} = 600\,070$ руб.

Суммарная экономия для внедрённой электронной системы «ДЕЛО» может быть рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_m, \quad (7)$$

где \mathcal{E}_c – суммарная экономия, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – экономия заработной платы, руб.;

\mathcal{E}_m – экономия материалов, руб.

В таблице 2.3.5 – приведены нормы времени выполнения работ для старого и нового варианта организации системы электронного документооборота.

Таблица 2.3.5 – Нормы времени выполнения работ

Показатель	Условное обозначение	Единица измерения	Базовый вариант	Новый вариант
Годовая трудоемкость операции по вводу и корректировке данных	$t_{\text{вв}}$	человеко/час	670	64
Годовая трудоемкость операции по поиску и обработке данных	$t_{\text{поиск}}$	человеко/час	834	118
Годовая трудоемкость операции по оформлению и выводу данных	$t_{\text{оф}}$	человеко/час	542	84
Итого:			2 046	266

Экономия на заработной плате рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{зн}} = t_{\text{эк}} * C_{\text{час}} \quad (8)$$

где $t_{\text{эк}}$ – экономия времени, час.;

$C_{\text{час}}$ – стоимость 1 часа работы исполнителя, руб., которая рассчитывается по формуле:

$$C_{\text{час}} = \frac{C_{\text{зн}} * \alpha}{176}, \quad (9)$$

где $C_{\text{зн}}$ – заработная плата исполнителя, руб.;

α – коэффициент, учитывающий социальные выплаты, равный 1,302;

176 – количество рабочих часов в месяц.

Экономия трудоемкости работ определяется из таблицы 2.3.5.

$$t_{\text{эк}} = 2\,046 - 266 = 1\,780 \text{ ч.},$$

Тогда экономия на заработной плате (при средней месячной зарплате сотрудников 16 840 руб.) составит:

$$\mathcal{E}_{\text{зн}} = \frac{1\,780 * 16\,840 * 1,302}{176} = 221\,748 \text{ руб.}$$

Экономия расходуемых материалов представляет экономию бумаги на печатные документы. При стоимости одного листа 0,35 руб, экономия на бу-

магу для 700 распечатанных документов за год составит (при затратах – двадцать четыре листа бумаги на один документ) составит:

$$0,35*700*24= 5\ 880 \text{ руб.}$$

Суммарная экономия для внедренной системы электронная очередь составит:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_m = 221\ 748 + 5\ 880 = 227\ 628 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости капитальных затрат на внедрение системы электронного документооборота определяется по формуле

$$T_{\text{ок}} = \frac{C_{\text{проект}}}{\mathcal{E}_c}, \quad (10)$$

где $T_{\text{ок}}$ – срок окупаемости системы, год.

$C_{\text{проект}}$ – затраты на внедрение системы «ДЕЛО»;

\mathcal{E}_c – суммарная экономия для внедренной системы «ДЕЛО».

Тогда срок окупаемости системы составляет:

$$T_{\text{ок}} = \frac{600070}{227\ 628} = 2,64 \text{ лет}$$

Можно сделать вывод, что мероприятия по внедрению системы электронной очереди являются эффективными ($\mathcal{E}_c = 227\ 628$ рублей) и окупятся в течение 2,64 лет.

Таким образом, во второй главе дана характеристика изучаемого предприятия. Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Вейделевском районе Белгородской области является территориальным органом ПФР. В своей деятельности Управление непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда по Белгородской области. Основной целью деятельности УПРФ является пенсионное и социальное обеспечение населения Вейделевского района. Для оценки качества предоставляемых услуг была разработана анкеты. Респондентами стали посетители Управления, которые непосредственно получали государственные услуги. В процессе исследования были выявлены положительные и отрицательные стороны процесса оказания услуг. По мнению самих посетителей, устранить существующие недо-

статки поможет внедрение системы электронной очереди. В рамках данной работы изучалось мнение пользователей электронной очереди, а также был предложен план по её внедрению. Суммарная экономия для внедренной системы электронная очередь составит 227 628 рублей, срок окупаемости – 2,64 года.

Заключение

Под государственными услугами понимается прежде всего деятельность органов исполнительной власти по реализации возложенных на них учетно-регистрационных и консультационных полномочий. Государственная услуга предоставляется только органами государственной власти. Посредством предоставления и получения услуги происходит взаимодействие между государством и населением страны. Эффективность этого взаимодействия определяет качество оказанной государственной услуги. Качество получаемой государственной услуги следует рассматривать как оценку условий, в которых предоставляется услуга, и ресурсов, затрачиваемых потребителем для её получения.

Пенсионный фонд считается одним из главных институтов, обеспечивающих реализацию социальной защиты граждан, его услуги связаны, прежде всего, с положительными эффектами для самого общества, поэтому предоставляемые Пенсионным фондом услуги целесообразно относить к государственным.

Основная функция Пенсионного фонда РФ состоит в том, что он осуществляет финансирование разных видов пенсий и других социальных выплат населению Российской Федерации. С этой целью он законодательно наделен определенным комплексом различных полномочий, нужных для пенсионного обеспечения граждан России.

Одним из приоритетных направлений улучшения деятельности государственных органов является повышение качества и доступности предоставляемых государственных услуг. К основными методами совершенствования процесса оказания государственных услуг российские ученые относят реинжиниринг, бенчмаркинг, оптимизацию, регламентацию, стандартизацию и автоматизацию.

Качество государственных услуг рассматривалось на примере Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в Вейделевском районе

Белгородской области. Инструментом исследования выбрана анкета. Анкетирование – наиболее удобный и распространенный метод сбора информации. Выборка формировалась исключительно из числа лиц, фактически обратившихся за получением услуги и согласившихся принять участие в исследовании. На вопросы анкеты ответили 120 человек.

По результатам опроса была составлена система факторов, оказывающих наибольшее влияние на уровень качества государственных услуг. В этой системе выделено шесть основных факторов качества: время, персонал, место, способ оказания, информация и обратная связь.

В процессе исследования были рассмотрены все выделенные факторы качества государственных услуг. Респонденты высоко оценили доступность учреждения и вежливость персонала. Недовольство посетителей вызвали длинные очереди, а также условия ожидания. Опрошенные предложили создать электронную очередь, которая улучшает организацию обслуживания, его качество, увеличивает пропускную способность каждого специалиста.

В рамках данной работы была рассчитана стоимость приобретения и внедрения системы электронной очереди, которая составила 600 070 рублей.

Внедрение электронной очереди позволит:

1. Существенно увеличить уровень лояльности клиентов;
2. Гарантировать прозрачность и эффективность управления;
3. Сократить время ожидания очереди клиента до 30% за счет алгоритмов распределения зарегистрированных посетителей между сотрудниками-операторами;
4. Обеспечить рост производительности труда персонала;
5. Сэкономить на заработной плате 221 748 рублей;
6. Увеличить экономию расходуемых материалов до 5 880 рублей в год.

Практика применения электронной очереди свидетельствует о том, что ее применение повышает коэффициент полезного действия и управляемость процессом оказания услуг, а также снижает издержки.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 31 с.
2. Бюджетный кодекс РФ [Электронный ресурс] : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // <http://www.garant.ru/>.
3. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] : федеральный закон от 27 июля 2010 г. (ред. от 28.12.2016) № 210-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 2016.– ст. 5.
4. О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации [Текст] : федеральный закон от 15 января 2001 г. (ред. от 03.07.2016) № 166-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 2016. – ст. 22.
5. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 15 августа 2001 г. № Пр-1496// <http://zakonbase.ru>.
7. О структуре федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс] : указ Президента от 21 мая 2012 г. № 636 (ред. от 19.10.2016) // <http://zakonbase.ru>.
8. Об утверждении Перечня государственных услуг [Электронный ресурс] : распоряжение Правления ПФ РФ от 25 декабря 2015 № 660р // <http://www.consultant.ru>.
9. ИСО 9004 – 2-91 Административное управления качеством и элементы системы качества [Электронный ресурс] : международный стандарт. – 1991-08-01 // <http://www.gosthelp.ru>.

10. Положение об Управлении Пенсионного фонда Российской Федерации в Вейделевском районе Белгородской области [Текст] : постановление Правления ПФ РФ от 16 мая 2007 г. № 108п. – 11 с.
11. Айдинова, А. Т. Экономика и менеджмент: современные детерминанты модернизации и трансформации [Текст] : коллективная монография / А. Т. Айдинова, Е. С.Алехина, В. В. Баклакова, Ж. Б. Горностаева. – Москва: Миракль, 2017. – 176 с.
12. Алексашин, А. С. Административно-правовая регламентация в деятельности федеральных органов государственной власти [Текст]: дис. ... кан-та юридич. наук : 12.00.14 / А. С. Алексашин. – Москва, 2014. – 158 с.
13. Альпидовская, М.Л. Дорога в никуда: от рыночных догм к лозунгу экономического спада [Текст] : Национальные интересы: приоритеты и безопасность / М.Л. Альпидовская. – Москва : Ювента, 2013. – № 39 (228). – С. 15-19.
14. Амелина, Е. С. К вопросу о совершенствовании стандартизации в условиях адаптации к международным стандартам [Текст] / Е. С. Амелина, Н. В. Парушина. – Вестник Орел ГИЭТ, 2016. – № 2. – С. 42-47.
15. Аширова, М.Н. Институционализация взаимодействия государства и потребителей государственных услуг [Текст] : монография / М. Н. Аширова. – ЮРИУ РАНХиГС, 2016. – 179 с.
16. Аширова, М.Н. Роль государства в инициализации рыночных институтов предоставления услуг [Текст] : Власть и управление в современном мире : Сборник материалов междисциплинарной аспирантской конференции / М.Н. Аширова. – СЗАГС, 2015. – 569 с.
17. Бабаева, З. К. К вопросу о принципах предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] / З. К. Бабаева. – Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право, 2015. – 367 с.

18. Байнова, М. С. История государственного управления в России: учебное пособие [Текст] / М. С. Байнова. – Директ-Медиа, 2016, 231 с.
19. Балашов, А.П. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2013. – 372 с.
20. Белоусов, Ю.В. Направления совершенствования организационно-финансовых механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] : Электронный журнал «Госменеджмент». – Режим доступа : <http://www.gosman.ru>.
21. Буряга, В. О. Административный регламент в сфере реализации исполнительной власти в Российской Федерации [Текст] / В.О. Буряга. – СЗАГС, 2014. – № 1. – С. 127-131.
22. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2013. – 388 с.
23. Галлиган, Д. Административное право. История развития и основные современные концепции [Текст] / Д. Галлиган, В.В. Полянский, Ю.Н. Стариков. – М., 2016. – 147 с.
24. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации [Текст] : монография / Б. Н. Герасимов. – Москва : Вузовский учебник : Инфра-М, 2017. – 243 с.
25. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление [Текст] / Ю. В. Гимазова. – Юрайт - Москва, 2014. – 538 с.
26. Гобрусенко, Г. К. Новые онтологические модели и пространственный поворот в современных «исследованиях науки и технологии» [Текст] / Г. К. Гобрусенко. – Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история, 2014. – № 34. – С. 70-77.
27. Государственно-частное партнерство – механизм социально-экономического улучшения качества жизни населения и предоставления государственных (муниципальных) услуг в России [Текст] : коллективная монография / Н.Ю. Веселова, О.В. Ищенко, Н.А. Шишкина,

- В.К. Лукин. – Изд-во Кубанского социально-экономического ин-та, 2015. – 319 с.
28. Головщинский, К. И. Опыт проведения бенчмаркинга качества государственных услуг [Текст] / К.И. Головщинский, С. А. Никифоров, В.Ф. Елисеенко / Москва : Юстицинформ, 2013. – 326 с.
29. Григоренко, И. Д. Методы контроля качества оказания услуг клиентам [Текст] / И. Д. Григоренко, А. В. Максимов. – Рязань : Изд-во Рязанского государственного университета им. Есенина, 2013. – 261 с.
30. Душакова, Л. А. Некоторые аспекты правового регулирования государственных услуг [Текст] / Л. А. Душакова. – Вестник Пермского Университета, 2013. – №2. – С. 5-11.
31. Зенин, С. С. Теоретические вопросы использования административных регламентов в механизме нормативного правового регулирования государственных и муниципальных услуг [Текст] / С. С. Зенин. – Актуальные проблемы российского права, 2015. – 139 с.
32. Игнатова, Т. В. Совершенствование показателей оценки эффективности деятельности местных органов власти [Текст] / Т. В. Игнатова, Т. А. Киященко, М. Н. Аширова. – Научное обозрение, 2014. – 174 с.
33. Капогузов, Е. А. Институциональная структура производства государственных услуг : от веберовской бюрократии – к современным реформам государственного управления [Текст] / Е.А. Капогузов. – Омск : изд-во ОмГУ, 2016. – 368 с.
34. Капогузов Е. А. Теоретическая основа реформирования институциональной структуры производства государственных услуг [Текст] / Е. А. Капогузов. – Москва : Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2013. – 108 с.
35. Капогузов, Е. А. Типология и экономико-теоретическая основа институциональной структуры производства государственных услуг [Текст] / Е. А. Капогузов. – Вестник Омского университета. Серия Экономика, 2013. – № 2. – С. 71-74.

36. Качество государственного управления. Энциклопедия общественного развития // Центр гуманитарных технологий. 2009.12.03 (последняя редакция: 2014.07.07). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gtmarket.ru>.
37. Кедотт, Д. Типология элементов обслуживания клиентов [Текст] / Д. Кедотт, М. Тержен. – Москва: Триада, 2016. – 411 с.
38. Киселёв, А. С. Причины и необходимость использования информационных технологий в деятельности российского государственного аппарата [Текст] / А. С. Киселев. – Вестник Саратовской государственной юридической академии. Саратов : ФГБОУ ВПО «Сарат. гос. юр. акад.», 2015. – 258 с.
39. Киселева, Н. В. Субъекты предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] : монография / Н. В. Киселева. – Воронеж : Кварта, 2015. – 324 с.
40. Кловайт, Н. Конститутивные эффекты технологических фреймов в повседневном взаимодействии [Текст] / Н. Кловайт. – Социология власти, 2015. – №1. – 263 с.
41. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст] / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2013. – 512 с.
42. Козырева, Л. Д. Социальные связи в информационном обществе (методология исследования) [Текст] / Л. Д. Козырева. – Науч. тр. Северо-Западного ин-та управления, 2013. – № 3 (10). – С. 73-77.
43. Леонов, О. А. Оценка качества процессов, продукции и услуг [Текст] : учебное пособие / О. А. Леонов, Ю. Г. Вергазова. – Москва: Изд-во РГАУ-МСХА, 2017. – 64 с.
44. Лизина, С. Электронные государственные услуги: проблемы и решения [Текст] : III Межвузовская научно-практическая конференция «Тенденции развития современных информационных технологий, моделей экономических, правовых и управленческих систем». – Рязань : Издательство РФ МЭСИ, 2014. – 92 с.

45. Лопин, А. В. Бенчмаркинг производственного потенциала промышленного предприятия [Текст] / А. В. Лопин. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2015. – 38 с.
46. Лукина, В. А. Приватизация государственных услуг населению : тенденция и проблемы [Текст] / В. А. Лукина. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – № 3 – С. 36-39.
47. Миняев, Е. В. Методы совершенствования бизнес-процессов [Текст] / Е. В. Миняев. – Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». – 2017. – № 1. – 249 с.
48. Мотков, А. Г. Правовое регулирование процесса оказания государственных услуг [Текст] / А. Г. Мотков. – Межвузовский сборник научных трудов, 2015. – № 1. – 241 с.
49. Национальная экономика : приоритеты государственного регулирования [Текст] : коллективная монография / Под ред. проф. Т.В. Игнатовой. – Ростов на Дону : Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. – 337 с.
50. Ноздрачев, А. В. Системная регламентация административной деятельности : отечественная доктрина и практика [Текст] / А.В. Ноздрачев. – Законодательство и экономика, 2015. – № 8. – 83 с.
51. Паршин, М. В. Качество государственных и муниципальных услуг : на пути к сервисному государству [Текст] / М. В. Паршин. – Москва: Статут, 2013. – 371 с.
52. Ребрин, Ю. И. Управление качеством [Текст] / Ю. И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2014. – 288 с.
53. Роик, В. Д. Пенсионная система России : вызовы XXI века и пути модернизации [Текст] / В. Д. Роик. – Питер, 2014. – 297 с.
54. Репина, Е. А. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие / Е. А. Репина. – Москва : Академцентр, 2013. – 264 с.
55. Савин, В. И. Персонифицированный учет в условиях изменения пенсионного законодательства [Текст] / В. И. Савин. – Мурманск : ЦНТИ, 2013. – 93 с.

- 56.Святкина, Т. А. Реинжиниринг административных процессов в рамках электронного правительства [Текст] / Т. А. Святкина, Ю. А. Сагиндыкова. – Вестник КАСУ, 2015. – № 4. – 108 с.
- 57.Симагина, О. В. Организация предоставления публичных услуг на региональном и местном уровне [Текст] : монография / О. В. Симагина, Д. Ф. Долгополов, Д. В. Филиппов. – Новосибирск : СибАГС, 2014. – 408 с.
- 58.Смирнова, А. А. О соотношении государственных услуг, функций и полномочий органов исполнительной власти [Текст] / А. А. Смирнова. – Журнал российского права, 2015. – № 3.– 232 с.
- 59.Тупченко, В.А. Развитие социально-экономической стандартизации в сфере государственных услуг [Текст] / В. А. Тупченко. – Москва : Академцентр, 2014. – 374 с.
- 60.Харитоновна, Г. Г. Регламентация бизнес-процессов компании [Текст] / Г. Г. Харитоновна, В. С. Поляничко. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 251 с.
- 61.Чистилина, Е. В. Проблемы развития рынка государственных электронных услуг в российской федерации [Текст] / Е. В. Чистилина. – Государство и общество : вчера, сегодня, завтра. Серия : Право, 2014. – № 11. – 187с.
- 62.Шаныгин, С. И. Управление процессом оказания консалтинговых услуг в сфере информационных технологий [Текст] / С. И. Шаныгин. – Санкт-Петербург, 2015. – 298 с.
- 63.Шулакова, А. А. Принципы предоставления государственных услуг и их связь с основными конституционными принципами взаимоотношений государства и личности [Текст] / А. А. Шулакова. – Российская юстиция. – Москва : Юрист, 2015. – № 2.– 126 с.
- 64.Южаков, В. Н. Государственные и муниципальные услуги [Текст] : методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворенности граж-

- дан. Часть 1 / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 275 с.
65. Ястребов, О. А. О концептуальных признаках категории «государственные услуги» [Текст] / О. А. Ястребов, К. А. Амбарцумян. – Теория и практика общественного развития, 2015. – 224 с.
66. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2013. – 425 с.
67. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 2014. – 283 с.
68. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey, 2014. – 411 с.
69. Martin J. Enterprise Engineering The Key to Corporate Survival. - V.I-V. UK: Savant Institute, 2013. – 174 с.
70. Nancy R. Mann. The Key to Excellence: The Story of Deming Philosophy. London, Mercury, 2015. – 148 с.
71. Porter M.E., Millar V.E. How Information Give You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 2013. – 385 с.
72. Stoddard D.B., Jarvenpaa S.L. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. Journal of Management Information System, 2014. – 241 с.

Приложение