

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 136-147.  
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):136-147.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья  
УДК 35.08: 331.108  
JEL: H83, M12, O15  
EDN: QNYVTN

ВАК 5.2.7. Государственное  
и муниципальное управление

## СТРУКТУРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ЦЕНТРОМ ЗАНЯТОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ольга Борисовна Ярош<sup>1</sup>, Светлана Анатольевна Нестеренко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Мелитопольский государственный университет, Мелитополь, Россия

<sup>1,2</sup>Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия

<sup>1</sup>iarosh.olga.cfu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9663-2528>

<sup>2</sup>tyrynzova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8912-838X>

**Аннотация. Проблема.** Исследование посвящено оценке качества оказания государственных услуг центрами занятости населения в условиях трансформации системы государственного управления и интеграции новых территорий Российской Федерации, в частности Запорожской области. Выявлена недостаточная проработанность аналитических инструментов комплексной оценки удовлетворённости граждан с учётом взаимосвязи показателей качества и доступности услуг. **Методология.** Работа основана на данных социологического опроса среди получателей услуг центра занятости с целью выявления значимых для населения факторов качества предоставляемых услуг, общий охват выборки составил 500 человек. На основе этих данных построена структурная модель, позволяющая оценить такие переменные, как «качество услуг», «доступность услуг» и «удовлетворённость», рассчитать статистические показатели индикаторов модели и выявить значимость взаимосвязей. **Результаты исследования.** Установлено статистически значимое положительное влияние качества и доступности государственных услуг на интегральную удовлетворённость граждан, при этом коэффициент детерминации модели показал высокую объясняющую способность факторов, выявлена сопоставимая сила воздействия качества обслуживания и доступности сервисов, а также зафиксирована высокая корреляция между указанными латентными переменными, что свидетельствует о целостном восприятии сервиса получателями услуг. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти и руководством центров занятости при разработке мер по оптимизации управления, внедрении стандартов клиентоориентированности, формировании показателей эффективности деятельности персонала, развитии электронных сервисов и организации регулярного мониторинга удовлетворённости граждан качеством и доступностью государственных услуг. Методика структурного моделирования, опробованная в работе, даёт полезные результаты при анализе данных опросов и открывает новые возможности в сфере моделирования общей качественной картины по сервисному обслуживанию в центрах занятости.

**Ключевые слова:** центр занятости, государственное управление, структурное моделирование, качество услуг

**Финансирование:** исследование выполнено в соответствии с темой научного исследования «Концепция формирования конкурентоспособности предприятий новых территорий Российской Федерации», регистрационный номер НИОКТР FRRS-2023-0036.

**Для цитирования:** Ярош О. Б., Нестеренко С. А. Структурное моделирование оценки качества оказания государственных услуг центром занятости: возможности оптимизации управления // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 136-147. EDN: QNYVTN.



© Ярош О.Б., Нестеренко С.А., 2026

Original article

**STRUCTURAL MODELING OF PUBLIC SERVICE QUALITY ASSESSMENT  
BY EMPLOYMENT CENTER: OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OPTIMIZATION**

**Olga B. Yarosh<sup>1</sup>, Svetlana A. Nesterenko<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Melitopol State University, Melitopol, Russia

<sup>1,2</sup>V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia

<sup>1</sup>yarosh.olga.cfu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9663-2528>

<sup>2</sup>tyrznova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8912-838X>

**Abstract. Problem.** This study focuses on assessing the quality of public services provided by employment centers amidst the transformation of the public administration system and the integration of new territories of the Russian Federation, specifically the Zaporozhye region. It identifies an insufficient development of analytical tools for a comprehensive assessment of citizen satisfaction, considering the interrelationship between service quality and accessibility indicators. **Methodology.** The work is based on data from a sociological survey among recipients of employment center services to identify factors of service quality significant to the population, with a total sample size of 500 people. Based on this data, a structural model (PLS-SEM) was constructed to evaluate variables such as "service quality," "service accessibility," and "satisfaction," calculate statistical indicators for the model's constructs, and identify the significance of their interrelationships. **Research Results.** A statistically significant positive influence of the quality and accessibility of public services on citizens' overall satisfaction was established. The model's coefficient of determination demonstrated a high explanatory power of the factors, a comparable strength of impact between service quality and service accessibility was revealed, and a high correlation between these latent variables was recorded, indicating a holistic perception of the service by recipients. **Practical Application.** The research results can be utilized by public authorities and the management of employment centers in developing measures for management optimization, implementing customer-centric standards, forming performance indicators for personnel, developing electronic services, and organizing regular monitoring of citizen satisfaction with the quality and accessibility of public services. The structural modeling methodology tested in this work yields useful results in analyzing survey data and opens new opportunities in modeling the overall qualitative picture of service delivery in employment centers.

**Keywords:** employment center, public administration, structural modeling, service quality

**Funding:** The research was carried out in accordance with the topic of the scientific research "Concept of Forming the Competitiveness of Enterprises in New Territories of the Russian Federation," R&D registration number FRRS-2023-0036.

**For citation:** Yarosh, O. B., & Nesterenko, S. A. (2026). Structural modeling of public service quality assessment by employment center: opportunities for management optimization. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 136–147. (In Russian). EDN: QNYVTN.

### **Введение**

В условиях усиления государственного регулирования приоритетной задачей для органов власти является повышение качества предоставления государственных услуг на основе клиентоориентированного подхода, включающего учёт потребностей граждан [1]. Удовлетворённость населения качеством и доступностью предоставляемых государственных услуг в настоящее время М. В. Росляковой рассматривается как основной критерий эффективности «сервисного государства» [2]. За последние несколько лет в России отмечается существенный прогресс в части роста уровня удовлетворённости граждан качеством предоставляемых госуслуг, по некоторым оценкам он превысил 95 %. Данный показатель стал возможным, благодаря сокращению времени ожидания и упрощению административных процедур.



Так, по данным Министерства экономики, среднее время ожидания в многофункциональных центрах (МФЦ) сократилось до 15 минут, и доля граждан, удовлетворённых качеством услуг, увеличилась с 75 % в 2011 г. до 97 % в 2024 г. При этом нужно отметить, что на новых территориях возникают сложности с качественной организацией данных услуг. Поэтому выявление данных сложностей особенно актуально с точки зрения поиска механизмов оптимизации управления этими процессами.

Центры занятости населения, расположенные в Запорожской области, проходят этап трансформации в рамках национальных проектов России. В работе И. Н. Нестеренко [3] указано, что благодаря реализации национальных проектов происходит модернизация центров занятости, улучшение их инфраструктуры и клиентского сервиса. В настоящее время активно внедряются новые стандарты качества и персональная ответственность предоставления услуг [4]. При этом из-за переходного периода для Запорожской области возникает потребность выявления текущих проблем и поиска научно обоснованных подходов для выявления потенциала и возможностей для оптимизации управления.

**Обзор публикаций по теме исследования.** Подходы к определению качества государственных услуг включают соответствие услуги установленным стандартам. В работе [5] отмечается, что качество предоставления услуг напрямую связано с удовлетворённостью граждан. В частности, подчёркивается необходимость клиентоцентричности как современной парадигмы государственного управления. Одним из ключевых факторов качества услуг выступает их доступность, под которой понимается территориальная, технологическая и информационная доступность [6]. Повышение доступности напрямую влияет на удовлетворённость граждан. Так, сокращение очередей и времени ожидания, а также внедрение цифровых сервисов значительно ускоряют процесс обслуживания [7; 8]. При этом необходимо принимать во внимание такое явление, как цифровое неравенство, заключающееся в том, что при переводе услуг в онлайн-формат удовлетворённость во многом определяется наличием у клиента цифровых навыков и доступа к сети. В работе Е. Н. Лишук и С. Д. Капелюк [9] отмечается тот факт, что текущие методики оценки клиентоориентированности служб занятости пока слабо учитывают эти аспекты, требуя доработки. Таким образом, удовлетворённость получателей государственных услуг рассматривается в ряде работ и как критерий качества, и как итоговая реакция на полученную услугу. По своей сути это субъективная оценка, на что и указывает М. В. Рослякова [2], которая формируется под воздействием воспринимаемой гражданином полезности услуги, удобства процесса её получения, отношения сотрудников. Сам по себе мониторинг удовлетворённости граждан проводится на основе социологических опросов граждан и анализа обращений, в том числе фиксирующихся на платформе «Ваш контроль». Для службы занятости внедрение системы обратной связи и регулярного опроса получателей услуг также актуально, особенно этот процесс важен для новых территорий, находящихся в процессе адаптации.

Научные исследования, посвящённые оценке качества госуслуг и удовлетворённости населения, представлены широким спектром работ [10-12], в которых приведена разработка показателей и индексов качества оказания услуг. Нужно отметить, что в рамках Национальной социальной инициативы были предложены индексы клиентской удовлетворённости, клиентских усилий и лояльности для количественного мониторинга качества соцуслуг [13]. При этом единый методологический подход к оценке эффективности предоставления государственных услуг ещё не сформирован [14; 15]. В исследовании Н. В. Полянковой и М. В. Симоновой [13] на основе оценки мониторинга удовлетворённости получателей социальных услуг, в т.ч. по жизненной ситуации «трудоустройство через Центр занятости», было выявлено, что наиболее значимыми аспектами, влияющими на удовлетворённость граждан при получении госуслуги, являются профессионализм и доброжелательность сотрудников, а также время ожидания услуги. Эти факторы ожидаемо вышли на первое место в рейтинге при опросах граждан.

Оценка влияния цифровизации на качество услуг занятости была проведена в работе Е. Лишук [9]. Так, при переходе к цифровому формату важно сохранять высокий уровень доступности консультаций и поддержки для клиентов, не имеющих достаточных навыков работы онлайн. Одновременно в данной работе подчёркивается перспектива внедрения клиентоцентричного подхода [16] в службах занятости в части перехода от формального

предоставления услуг к проактивной помощи гражданам в построении карьеры, развитии навыков, сопровождении при трудоустройстве. В работе А. Б. Вешкуровой и соавторов [17] отмечается, что центры занятости должны трансформироваться в сервисы карьерного консультирования для граждан с акцентом на индивидуальный подход и повышение удовлетворённости клиентов. В целом позиции отечественных исследователей сходятся во мнении, что качество услуг центров занятости определяется совокупностью таких факторов, как профессионализм персонала, соблюдение сроков и регламентов работы, удобство и комфорт условий обслуживания, а также доступность инфраструктуры. Удовлетворённость граждан при этом выступает интегральным показателем, отражающим восприятие всех указанных факторов. Наше исследование направлено на структурное моделирование связей между качеством, доступностью и удовлетворённостью на основе данных социологического исследования.

### **Цель и задачи исследования**

Цель исследования – оценить качество предоставления государственных услуг службой занятости населения, проживающего в Запорожской области, и определить возможности оптимизации её управления на основе выявления факторов, влияющих на удовлетворённость граждан.

В связи с поставленной целью в рамках исследования решены следующие задачи:

провести социологический опрос среди получателей услуг центра занятости с целью выявления значимых для населения факторов качества предоставляемых услуг;

построить структурную модель (PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling), позволяющую оценить такие латентные переменные, как «качество услуг», «доступность услуг» и «удовлетворённость», рассчитать статистические показатели модели и выявить значимость взаимосвязей;

сформировать результаты моделирования в части разработки практических рекомендаций по улучшению деятельности центров занятости Запорожской области.

### **Материалы и методы исследования**

Эмпирической базой работы послужили результаты выборочного социологического опроса посетителей центров занятости, расположенных в Запорожской области. Опрос проводился в сентябре 2025 года и включал вопросы о социально-демографических характеристиках респондентов, частоте их обращения в службу занятости, а также включал блок вопросов, посвящённых оценке качества предоставляемых центром занятости услуг.

Выборка составила 500 респондентов из числа безработных граждан, из них, после удаления невалидных анкет, были обработаны данные 487 анкет, что позволило получить первичные количественные оценки. Опрос проводился в виде электронной анкеты, где респонденты оценивали различные аспекты деятельности центра занятости по пятибалльной шкале Лайкерта (5 – наивысшая оценка, 1 – затрудняюсь ответить либо крайне низкая оценка) по следующим показателям:

доступность, в части удобства расположения центра занятости в городе (транспортная доступность) и состоянии прилегающей территории (наличие парковки, удобство входа, благоустройство);

оценка комфорта и условий обслуживания, а именно состояние помещений, наличие мест ожидания, чистота, освещённость и др.;

информационная поддержка, а именно удовлетворённость качеством и полнотой информации о работе центра занятости на официальном сайте (наличие необходимой информации, актуальность данных);

удобство и технологичность, в части пользования электронными сервисами;

удобство графика работы учреждения, а также соблюдение установленных сроков предоставления услуг;

качество работы персонала, а именно доброжелательность и вежливость сотрудников, готовность помочь, компетентность.

Опросник и структура данных построены таким образом, чтобы сформировать структурную модель, охватывающую три латентных компонента: качество, доступность и итоговую удовлетворённость (они показаны в модели эллипсами). В каждый компонент

включался блок следующих вопросов, сформированных в виде прямоугольников-индикаторов:

1. Индикатор. Качество услуг. Включает следующие переменные:

- X1 – доброжелательность и вежливость персонала;
- X2 – полнота и доступность информации;
- X3 – соблюдение сроков предоставления услуг;
- X4 – комфорт условий обслуживания (помещения и т. п.);
- X5 – состояние/благоустройство прилегающей территории.

2. Индикатор. Доступность услуг. В него входят следующие переменные:

- X6 – транспортная/территориальная доступность;
- X7 – удобство графика работы;
- X8 – доступность электронных сервисов.

3. Итоговый индикатор влияния. Включает переменную:

- Y1 – удовлетворённость услугами центра занятости.

В предоставленном наборе переменных все оценки представлены в виде балльных оценок, которые присваивали респонденты при ответах. Для обработки данных категории «затрудняюсь ответить» и аналогичные были приравнены к наименьшему баллу = 1, отражающему отсутствие положительной оценки.

Для проверки выдвинутых гипотез о силе влияния факторов качества и доступности на удовлетворённость выбран метод структурного моделирования с латентными переменными (PLS-SEM). Данный метод позволяет одновременно оценивать несколько взаимосвязанных показателей на основе представленных данных социологического опроса. Моделирование выполнялось с помощью программы IBM SPSS Amos (AMOS Graphics), позволяющей строить и оценивать пути между латентными переменными: качество – доступность – удовлетворённость. Концептуальная схема авторской модели, реализованной в среде SPSS AMOS, представлена на рисунке 1.

Структурная модель представленных взаимосвязей предполагает, что качество услуг и доступность услуг, предоставляемых службами занятости, выступают независимыми переменными, влияющими на латентную переменную – удовлетворённость услугами центра занятости. Подразумевается, что более высокое воспринимаемое качество работы центра занятости и лучшая доступность его сервисов должны приводить к росту удовлетворённости граждан. Ожидается положительная направленность обеих связей. Между латентными факторами «качество» и «доступность» также допускается корреляционная связь, поскольку эти параметры могут сопряжённо восприниматься гражданами (например, хороший сервис сопровождает удобную организацию работы учреждения).

Алгоритм оценки структурной модели включал ряд последовательных шагов.

На первом этапе социологические данные были подготовлены, в частности категориальные ответы преобразованы в числовые баллы, выполнена нормализация показателей для их сопоставимости, проведена фильтрация данных.

На втором этапе построена измерительная модель в части статистической проверки надёжности индикаторов на предмет согласованности латентных переменных.

На рисунке 1 двусторонние стрелки показывают корреляцию между параметрами, однонаправленные указывают на регрессионную связь, коэффициенты, указанные над квадратами, показывают усреднённую балльную оценку измеряемого параметра. Надёжность измерений оценивалась на основе коэффициента Кронбаха ( $\alpha$ ) и составила  $\alpha = 0,93$  для шкалы качества услуг (5 индикаторов) и  $\alpha = 0,85$  для шкалы доступности (3 индикатора), данные показатели указывают на высокую внутреннюю согласованность представленной модели.

Коэффициенты факторной нагрузки индикаторов на соответствующие латентные переменные все превысили 0,7. Так, для латентного фактора «качество услуг» нагрузки индикаторов находились в диапазоне 0,83-0,96, наиболее высокие значения показали показатели информационной открытости (X2 – полнота информации) и соблюдения сроков (X3), а несколько ниже – показатель комфорта условий (X4). Для фактора «доступность услуг» нагрузки индикаторов составили около 0,77 по доступности местоположения (X6) и более 0,9 для удобства графика (X7) и электронных сервисов (X8). Все индикаторы

оказались статистически значимы на уровне достоверности ( $p < 0,001$ ), что подтверждает их вклад в соответствующие латентные переменные.

На третьем этапе проведена оценка самой структурной модели в части взаимосвязей между латентными переменными. Для проверки значимости коэффициентов путей применялся бутстраппинг (перестановочный тест) с 500 повторениями, что позволило оценить доверительные интервалы и вычислить t-статистику. В качестве основных оценок рассматривались стандартные коэффициенты путей, в аналитических таблицах они представлены в виде стандартизированных коэффициентов ( $\beta$ ).

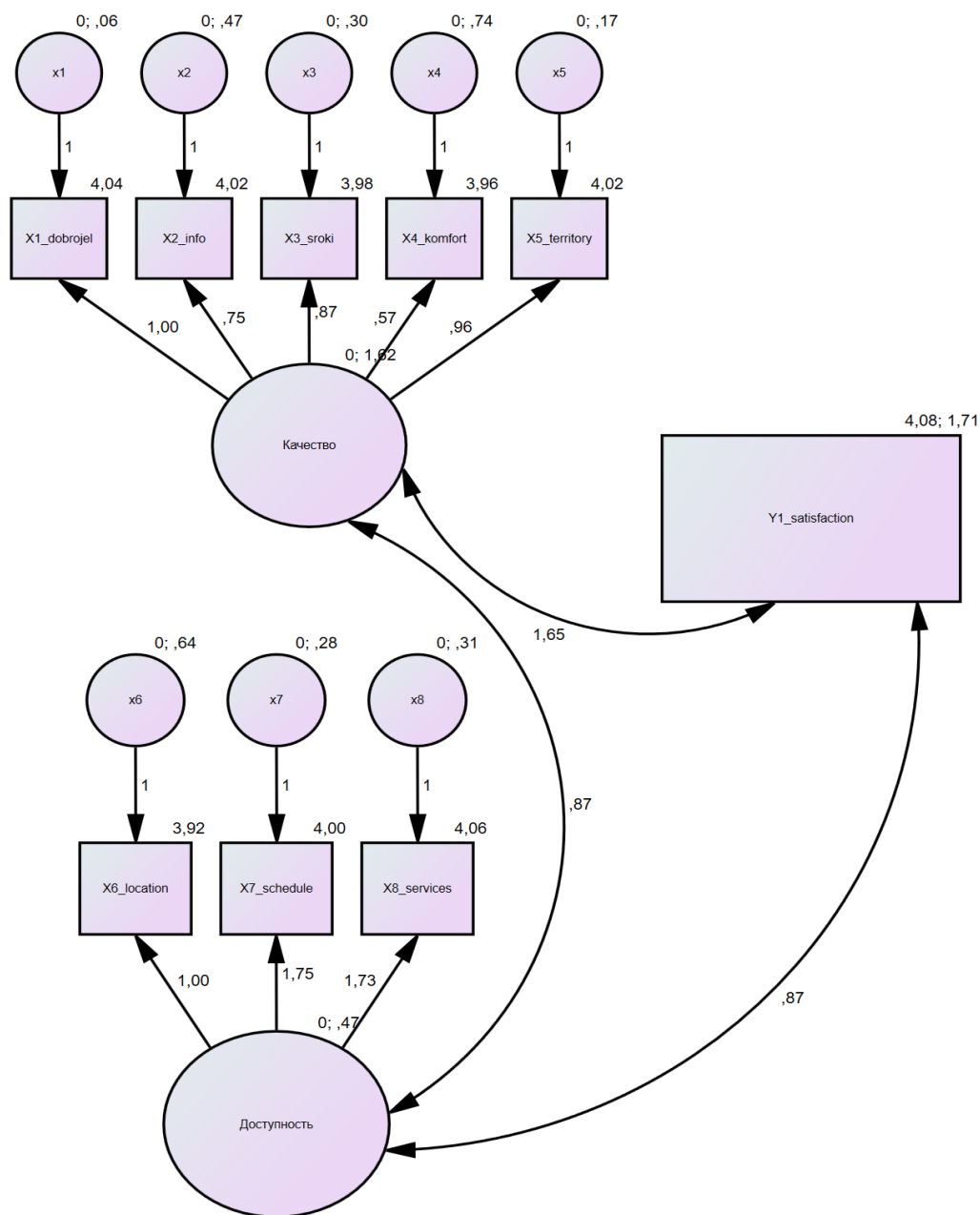


Рисунок 1 – Структурная PLS-модель влияния качества и доступности услуг центра занятости на удовлетворённость граждан

Figure 1 – Structural PLS model of the impact of the quality and accessibility of employment center services on the satisfaction of citizens

**Результаты исследования и их обсуждение**

Полученные расчётные данные PLS-модели фактически подтверждают выдвинутые ранее предположения о влиянии качества и доступности услуг на удовлетворённость граждан работой центра занятости. Представленная модель демонстрирует следующие связи: коэффициент множественной детерминации для латентной переменной «удовлетворённость» составил  $R^2 = 0,88$ , это указывает на тот факт, что около 88 % вариации удовлетворённости граждан объясняется включёнными переменными качества и доступности услуг. Это свидетельствует о том, что выбранные переменные в совокупности практически полностью определяют удовлетворённость получателей услуг, при этом можно предположить, что остаточная неудовлетворённость обусловлена, вероятно, внешними факторами, не учтёнными в модели, либо индивидуальными ожиданиями граждан. Оценка силы структурных связей показана в таблице 1, где обе гипотезы о положительном влиянии качества и доступности услуг на удовлетворённость получили статистически значимое подтверждение.

Таблица 1 – Результаты оценки коэффициентов путей между латентными переменными в структурной модели

Table 1 – Results of the estimation of path coefficients between latent variables in the structural model

Структурная связь между переменными	Гипотеза	Коэф. пути $\beta$	$t$ -значение	Значимость ( $p$ )
Качество услуг → Удовлетворённость	H1	0,56	3,80	<0,001
Доступность услуг → Удовлетворённость	H2	0,55	3,46	<0,01

Очевидно, что обе независимые переменные, качество услуг и доступность услуг, оказывают значимое положительное влияние на потребительскую удовлетворённость. Коэффициент  $\beta = 0,56$  для пути «качество услуг → удовлетворённость» ( $p < 0,001$ ) означает, что при росте интегральной оценки качества услуг на 1 условную единицу уровень удовлетворённости увеличивается на 0,56 стандартных отклонения, при прочих равных условиях. Аналогично,  $\beta = 0,55$  для пути «доступность услуг → удовлетворённость» ( $p < 0,01$ ) указывает на практически равный вклад доступности, а именно улучшение доступности услуг приводит к росту удовлетворённости на 0,5-0,6 стандартных отклонения. Таким образом, влияния обоих факторов сопоставимы по своей силе. В совокупности именно качество услуг и их доступность определяют уровень удовлетворённости граждан работой центра занятости. Также нужно заметить, что полученные коэффициенты свидетельствуют о том, что гипотеза H1 о положительном влиянии воспринимаемого качества услуг центра занятости на удовлетворённость подтверждается. Таким образом, если гражданин высоко оценивает работу сотрудников, информационную открытость, комфорт и надёжность сервиса, то он, как правило, и в целом удовлетворён услугами учреждения. Заметим, что этот вывод согласуется с результатами предыдущих научных исследований. Так, в работе Н. В. Полянсковой и М. В. Симоновой [13], в частности, отмечалось, что профессионализм и доброжелательность персонала, а также соблюдение сроков оказания услуг являются ключевыми драйверами удовлетворённости граждан.

Вторая гипотеза (H2) об осязаемом влиянии доступности услуг на удовлетворённость также получила подтверждение. По результатам моделирования становится очевидным, что чем удобнее для клиента организована работа центра занятости, тем выше его удовлетворённость. В понятие доступности вошли как объективные условия (местоположение, режим работы, наличие электронных сервисов), так и субъективное восприятие удобства. Высокий коэффициент  $\beta$  при данном факторе показывает, что даже при хорошем качестве обслуживания неудовлетворённость может возникать, если гражданину было трудно добраться до офиса, неудобно по времени или он столкнулся с техническими проблемами при получении услуги. Обратный вывод следует, что повышение доступности – например, расширение онлайн-сервисов, продление часов

работы, улучшение транспортной доступности – ведёт к заметному росту удовлетворённости клиентов. Полученные эмпирические данные согласуются с государственной политикой [19] по повышению доступности госуслуг. Наши результаты количественно показывают значимость подобных улучшений для сферы занятости.

Оценка корреляции между латентными переменными «качество услуг» и «доступность услуг» является довольно высокой (около  $r = 0,92$ ,  $p < 0,001$ ). Из этого следует, что воспринимаемые качество услуг и их доступность тесно связаны между собой в сознании респондентов, то есть граждане, поставившие высокие оценки удобству получения услуг, как правило, высоко оценивают и качество работы самого учреждения, и наоборот. Это может указывать на своего рода «гало-эффект» – общее позитивное или негативное впечатление о центре занятости влияет на все частные оценки. Однако, с практической точки зрения, столь высокая сопряжённость факторов значит, что улучшения по одному из направлений (например, упрощение процедур, цифровизация) зачастую сопровождаются улучшением общего восприятия качества сервиса. Оценка частных корреляций между параметрами приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Корреляционная матрица между переменными  
 Table 2 – Correlation matrix between variables

Пара параметров	Коэффициент корреляции (R)
X1_dobrojel – Y1_satisfaction	0,97
X5_territory – Y1_satisfaction	0,93
X3_sroki – Y1_satisfaction	0,86
X7_schedule – Y1_satisfaction	0,89
X8_services – Y1_satisfaction	0,86

Корреляционная матрица показывает очень сильные взаимосвязи между всеми переменными, с одной стороны, это указывает на высокую взаимосвязь, с другой стороны, они являются аномально высокими для социологического опроса, и подобные результаты встречаются очень редко. Поэтому мы можем сделать промежуточный вывод о том, что переменные чрезвычайно коллинеарны, то есть опрашиваемые схоже отвечали на вопросы о качестве, доступности и удовлетворённости.

Оценка средних значений по шкале Лайкерта показала высокую оценку респондентами всех аспектов деятельности центра занятости. Средние значения колеблются в узком диапазоне 3,92-4,08 балла, что свидетельствует о высокой общей удовлетворённости (таблица 3).

Анализ результатов структурного моделирования показывает, что наибольший вклад в оценку качества вносят такие переменные, как: соблюдение сроков, состояние территории, доброжелательность сотрудников. Наименьшую факторную нагрузку несёт индикатор комфорт внутри учреждения X4\_komfort ( $\lambda = 0,57$ ), что свидетельствует о меньшей его значимости.

Таблица 3 – Описательная статистика по модели и стандартизированные факторные нагрузки  
 Table 3 – Descriptive statistics of the model and standardized factor loadings

Переменная в модели	Средние значения	Индикатор $\lambda$
Y1_satisfaction	4,08	–
X1_dobrojel	4,04	1,0
X2_info	4,02	0,75
X3_sroki	3,98	0,87
X4_komfort	3,96	0,57
X5_territory	4,02	0,96
X6_location	3,92	1,00
X7_schedule	4,00	1,75
X8_services	4,06	1,73

Полученные эмпирические результаты согласуются с выводами предыдущих исследований в сфере предоставления государственных услуг. Данное исследование ещё раз подтвердило центральную роль качества обслуживания, особенно, в первую очередь оценка работы персонала и других организационных аспектов процесса оказания услуги при формировании удовлетворённости граждан. Это подтверждается высоким коэффициентом влияния ( $\beta \sim 0,56$ ) для фактора качества услуг, что согласуется с исследованием [13], где было показано, что профессионализм и доброжелательность сотрудников являются важнейшими аспектами удовлетворённости респондентов услугами центра занятости. В нашем исследовании показатель, отражающий вежливость и внимательность сотрудников, имел одну из самых высоких нагрузок на латентную переменную «качество услуг» ( $>0,90$ ), а значит, существенно влиял на итоговую оценку структурной модели. В связи с чем можно сделать вывод о том, что обучение и мотивация персонала, работающего в центре занятости, напрямую сказываются на удовлетворённости населения, что говорит о необходимости клиентоориентированности. Так, в работе [18] показано, что при дальнейшей модернизации служб занятости планируется уделять особое внимание персонализации взаимодействия с клиентами и профессиональной подготовке сотрудников. Наши результаты подтверждают обоснованность такого подхода.

Следующий компонент качества предоставляемых услуг – соблюдение сроков и технологическая надёжность. Так, около 78 % респондентов отметили, что услуги центра занятости оказываются «всегда» или «как правило» в установленные сроки, и эти респонденты, ожидаемо, были гораздо более удовлетворены работой учреждения, чем те респонденты, которые столкнулись с нарушением сроков, таковых насчитывалось около 18 %. Данный фактор нашёл отражение в модели через индикатор X3 (соблюдение сроков), который имел высокую нагрузку на латентную переменную – качество (около 0,95). Это согласуется с общегосударственной тенденцией. Так, сокращение бюрократических процедур и ускорение предоставления услуг являются ключевыми компонентами для повышения удовлетворённости граждан.

В работах отечественных учёных [20; 21] указывается, что сокращение времени ожидания в очереди с часа до 15 минут было сопряжено с ростом удовлетворённости почти на 20 процентных пунктов. В контексте нашей работы соблюдение сроков можно рассматривать аналогично – как аспект времени обслуживания. Такая переменная, как доступность услуг, также влияет на удовлетворённость ( $\beta \sim 0,55$ ). Этот результат особо интересен тем, что территориальная доступность и инфраструктура имеют высокое значение, хотя большинство опрошенных проживают в городе, порядка 12 % отметили неудобство месторасположения центра занятости или плохое состояние прилегающей территории – эти респонденты дали и более низкие оценки общей удовлетворённости. В то же время те, кто счёл расположение «очень удобным», практически всегда были удовлетворены услугой в целом. Такие внешние факторы, как расположение центра занятости, наличие парковки, доступность, формируют впечатление граждан о работе учреждения. Фактически это перекликается с концепцией «комфортной городской среды» и решением задач обеспечения равного доступа к госуслугам вне зависимости от места проживания. Необходимо отметить, что важнейшая составляющая доступности в наши дни – это существование электронных сервисов, по данным проведённого исследования, около 78 % респондентов положительно оценили удобство электронных услуг центра занятости (наличие сайта с информацией, электронной записи, онлайн-консультаций и др.), однако 6 % указали на отсутствие необходимых цифровых сервисов, а 10 % затруднились оценить. Наличие развитых электронных каналов обслуживания значительно повышает удовлетворённость, особенно у молодёжи и граждан, уверенно владеющих интернет-технологиями. В структурном моделировании это описано индикатором X8 (оценка электронных сервисов), который имел высокую факторную нагрузку ( $\sim 0,92$ ) на латентную переменную «доступность», то есть сильно влиял на её восприятие.

Безусловным ограничением исследования стало то, что проведённый социологический опрос не разделял аудиторию по цифровой грамотности, вероятно, это сильно коррелирует с возрастом и уровнем владения цифровыми технологиями. Также к ограничениям данной

работы следует отнести то, что выборка была не сплошной, она не охватила все центры занятости Запорожской области. Это не позволяет делать широких обобщений и универсальных выводов по работе всей службы занятости региона. Кроме этого, в задачи работы не входила оценка эффективности результатов работы службы занятости в части трудоустройства. Тем не менее, методика структурного моделирования, апробированная в работе, даёт полезные результаты при анализе данных опросов и открывает новые возможности в сфере моделирования общей качественной картины по сервисному обслуживанию в центрах занятости.

### **Выводы**

Представленные результаты исследования дополняют данные литературных источников, привнося конкретные количественные оценки влияния факторов. На основании полученных результатов рекомендуется рассмотреть следующие возможности для оптимизации управления службы занятости Запорожской области на основе внедрения стандартов клиентоориентированности и непрерывного обучения персонала, а также разработки механизмов обеспечения доступности и удобства сервисов для клиентов в части развития электронных услуг при одновременной офлайн-поддержке запросов. Вероятно, это можно решить за счёт создания зоны электронного самообслуживания с поддержкой, где специалисты помогут зарегистрироваться на портале, подать электронное заявление, научат пользоваться сервисами; непрерывный мониторинг удовлетворённости и обратная связь за счёт платформы «Ваш контроль» или её аналогов для сбора отзывов о работе центров занятости. Полагаем, что единые высокие стандарты обслуживания при оказании государственных услуг должны быть обеспечены повсеместно, чтобы не было диспропорций удовлетворённости по разным территориям. Именно ориентация на клиента, подкреплённая данными опросов и моделирования, должна стать центральным принципом управления в государственной службе занятости на пути её оптимизации.

### **Список источников / References**

1. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 38-60. [Yuzhakov, V. N., Dobrolyubova, E. I., Pokida, A. N., & Zybunovskaya, N. V. (2022). Client-centricity of state control: assessment of citizens. *Issues of state and municipal management*, 3, 38–60. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-38-60>.
2. Рослякова М. В. Удовлетворённость граждан качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах на основе онлайн-отзывов // Социодинамика. 2021. № 8. С. 23-41. [Roslyakova, M. V. (2021). Satisfaction of citizens with the quality of state and municipal services provided in multifunctional centers based on online reviews. *Sociodynamics*, 8, 23–41. (In Russian)] <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2021.8.36286>.
3. Нестеренко И. Н., Ляшенко В. А. Анализ мер по содействию занятости населения, предпринимаемых управлением государственной службы занятости населения Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 4. С. 100-105. [Nesterenko, I. N., & Lyashenko, V. A. (2022). Analysis of measures to promote employment undertaken by the Office of the State Employment Service of the Rostov region. *State and municipal administration. Scientific notes*, 4, 100–105. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-100-105>.
4. Копалкина Е. Г., Илтакова Н. В. Проблема реформирования службы занятости в современных условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 2. С. 150-153. [Kopalkina, E. G., & Itakova, N. V. (2022). The problem of reforming the employment service in modern conditions. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, 2, 150–153. (In Russian)] EDN: АНЈМЕ.
5. Решетникова Д. С. Факторы оценки населением эффективности деятельности гражданских служащих при оказании государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 131-163. [Reshetnikova, D. S. (2016). Factors of public assessment of the effectiveness of civil servants in the provision of public services. *Issues of State and municipal*

*administration*, 2, 131–163. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-otsenki-naseleniem-effektivnosti-deyatelnosti-grazhdanskih-sluzhaschih-pri-okazanii-gosudarstvennyh-uslug>.

6. Сафонов А. Л., Песков С. О. Основные направления повышения эффективности службы занятости // Труд и социальные отношения. 2023. Т. 34, № 2. С. 5-25. [Safonov, A. L., & Peskov, S. O. (2023). The main directions of improving the efficiency of the employment service. *Labor and social relations*, 34(2), 5–25. (In Russian)] <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-2-5-24>.

7. Соколов О. С., Кузнецов М. Ю. Цифровые сервисы для безработных – новая форма услуг службы занятости населения (на примере платформы «Работа России») // Труд и социальные отношения. 2023. Т. 34, № 1. С. 54-64. [Sokolov, O. S., & Kuznetsov, M. Yu. (2023). Digital services for the unemployed – a new form of employment services (using the example of the "Work of Russia" platform). *Labor and social relations*, 34(1), 54–64. (In Russian)] <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-1-54-64>.

8. Мальшева О. О., Израелян А. И., Шопски В. Н., Музыка С. С. Разработка приложения для службы занятости // Экономика и социум. 2024. № 6-2(121). С. 1167-1171. [Malysheva, O. O., Israelyan, A. I., Shopsy, V. N., & Muzyka, S. S. (2024). Application development for the employment service, *Economics and Society*, 6-2(121), 1167–1171. (In Russian)] EDN: ZXOHNA.

9. Лищук Е. Н., Капелюк С. Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 4. С. 38-70. [Lischuk, E. N., & Kapelyuk, S. D. (2023). Assessment of the quality of employment services during the transition to a client-centric approach and digital format. *Issues of state and municipal management*, 4, 38–70. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-4-38-70>.

10. Brunow, S., & Kunitsyna, N. N. (2024). Measuring the efficiency of public employment services in Russia: which regions have similarities? *Economy of Regions*, 20(3), 787–801. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-12>.

11. Григорьянц Г. Н., Петрова С. А. Система независимой оценки качества услуг в социальной сфере: проблемы, технологии, перспективы развития // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2(47). С. 84-97. [Grigoryants, G. N., & Petrova, S. A. (2022). The system of independent assessment of the quality of services in the social sphere: problems, technologies, development prospects. *Social and labor research*, 2(47), 84–97. (In Russian)] <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-84-97>.

12. Талбацкий Я. П. Оценка деятельности государственной службы занятости населения в структуре системы управления ею: выработка новых подходов // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 6089-6102. [Talbatskiy, Ya. P. (2023). Assessment of the activities of the state employment service in the structure of its management system: development of new approaches. *Economics, entrepreneurship and law*, 13(12), 6089–6102. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120193>.

13. Полянская Н. В., Симонова М. В. Мониторинг удовлетворённости получателей государственных услуг на примере Самарской области // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 2. С. 226-242. [Polyanskaya, N. V., & Simonova, M. V. (2023). Monitoring the Satisfaction of Recipients of Public Services: The Case of the Samara Region. *Living Standards in Russian Regions*, 19(2), 226–242. (In Russian)] [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2023\\_19\\_2\\_6\\_226\\_242](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_6_226_242).

14. Седых О. Г., Тарабан О. В. Подходы к оценке качества государственных услуг: отечественный и зарубежный опыт // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 4. Порядковый номер 15. [Sedykh, O. G., & Taraban, O. V. (2022). Approaches to assessing the quality of public services: domestic and foreign experience. *Baikal Research Journal*, 13(4), Article 15. (In Russian)] EDN: NRMXBY.

15. Попов Ю. А. Анализ мер государственной поддержки безработных и направления повышения эффективности деятельности служб занятости (на примере Санкт-Петербурга) // Вектор экономики. 2022. № 4(70). Порядковый номер: 30. [Popov, Yu. A. (2022). Analysis of state support measures for the unemployed and directions for improving the efficiency of employment services (using the example of St. Petersburg). *Vector of Economics*, 4(70), Article 30. (In Russian)] EDN: ZIPPWK.

16. Савцова А. В., Паценко О. Н., Заргарян З. С., Дейч Ю. Р. Клиентоцентричная трансформация пенсионного обеспечения в условиях цифровизации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 2(89). С. 111-119. [Savtsova, A. V., Patsenko, O. N., Zargaryan, Z. S., & Deich, Yu. R. (2022). Client-centered transformation of pension

provision in the context of digitalization. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 2(89), 111–119. (In Russian)] <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.2.14>.

17. Вешкурова А. Б., Вашаломидзе Е. В., Рыжов Д. А. Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 5. [Veshkurova, A. B., Vashalomidze, E. V., & Ryzhov, D. A. (2023). The internal client-centeredness of the employment service. *The Eurasian Scientific Journal*, 15(s5): 03FAVN523. (In Russian)] URL: <https://esj.today/PDF/03FAVN523.pdf>.

18. Вашаломидзе Е. В., Рыжов Д. А., Вешкурова А. Б. Оценка эффективности трансформации центров занятости населения в современных условиях // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 12. С. 2161-2176. [Vashalomidze, E. V., Ryzhov, D. A., & Veshkurova, A. B. (2024). Assessment of the effectiveness of transformation of employment centers in modern conditions. *Labor economics*, 11(12), 2161–2176. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/et.11.12.122364>.

19. Саралинова Д. С. Роль государственной службы занятости в реализации политики занятости населения // ФГУ Science. 2020. № 2(18). С. 99-104. [Saralinova, D. S. (2020). The role of the state employment service in the implementation of employment policy. *FGU Science*, 2(18), 99–104. (In Russian)] EDN: AXXQGS.

20. Копалкина Е. Г., Середина А. А. Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда в условиях модернизации службы занятости: региональный аспект // Социальные и экономические системы. 2024. № 2(52). С. 6-20. [Kopalkina, E. G., & Sereda, A. A. (2024). Social adaptation of unemployed citizens in the labor market in the context of modernization of the employment service: a regional aspect. *Social and economic systems*, 2(52), 6–20. (In Russian)] EDN: RLDKPP.

21. Карпенко И. Н. Служба занятости как институт государственного регулирования рынка труда // Вестник Тульского филиала Финансового университета. 2020. № 1. С. 175-178. [Karpenko, I. N. (2020). The employment service as an institution of state regulation of the labor market. *Bulletin of the Tula Branch of the Financial University*, 1, 175–178. (In Russian)] EDN: INJKRB.

#### **Информация об авторах**

О. Б. Ярош – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, профессор кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела;

С. А. Нестеренко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента.

#### **Information about the authors**

O. B. Yarosh – Doctor of Economics, Professor at the Department of Management, Professor at the Department of Marketing, Trade and Customs Affairs;

S. A. Nesterenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management.

**Вклад авторов:** авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

**The authors declare no conflicts of interests.**

Статья поступила в редакцию 26.12.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 26.12.2025; approved after reviewing 03.03.2026; accepted for publication 13.03.2026.