

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование системы предоставления  
государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных  
центров»

Студент

И.Д. Любаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент Я.С. Митрофанова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.....	9
1.1 Нормативно-правовая база деятельности многофункциональных центров .....	9
1.2 Функции и полномочия многофункциональных центров .....	16
2 Анализ деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район .....	24
2.1 Краткая характеристика МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.....	24
2.2 Анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по государственному заданию.....	27
2.3 Анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по внебюджетной деятельности .....	35
3 Совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.....	40
3.1 Проблемы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров .....	40
3.2 Разработка процесса оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров .....	48
Заключение .....	62
Список используемой литературы и используемых источников.....	66

## Введение

Актуальность выбранной темы. В настоящее время в повседневную работу большинства государственных и муниципальных учреждений, а также организаций, которые работают с государственным заказом по исполнению запросов граждан и организаций, входит предоставление государственных и муниципальных услуг. Каждый гражданин хотя бы раз обращался за предоставлением государственной или муниципальной услуги, именно поэтому основной задачей в этой сфере является повышение качества и доступности предоставления этих услуг, а также преодоление административных барьеров, которые возникают на пути их предоставления.

Долгое время процесс оказания государственных и муниципальных услуг представлял собой долгий и трудоемкий процесс, который подразумевал самостоятельный сбор заявителем информации и документов, обращение за первичной и вторичной документацией в органы власти, самостоятельное взаимодействие с государственными органами в определенное время, которое самостоятельно было установлено тем или иным органом власти. Главным барьером была необходимость сбора промежуточных документов, которые могут насчитывать десяток бумаг, которые необходимо было заказывать в органе власти, забирать, предоставлять в другой орган власти, причем срок действия справочной информации в большинстве случаев ограничено.

В условиях развития общества и технического прогресса остро встала проблема оптимизации системы предоставления государственных и муниципальных услуг, упрощение процесса для заявителей, сокращение времени на сбор межведомственной информации. Необходимо было качественно изменить систему взаимодействия государства и населения, повысить качество и доступность государственных и муниципальных услуг.

Комплексное совершенствование структуры государственной власти началось с принятия Указа Президента Российской Федерации от 23.07.2003 № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003—2010

годах». Данная административная реформа направлена на повышение качества предоставления государственных услуг населению. На основании Концепции административной реформы главным направлением совершенствования системы предоставления государственных и муниципальных услуг стало создание многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг (далее – МФЦ). В общем виде МФЦ представляет собой помещение или комплекс помещений с обученными сотрудниками для помощи гражданам и организациям со сбором и передачей документов в органы власти, в том числе запрос межведомственной информации. Важной составляющей в работе МФЦ является его информатизация, которая на сегодняшний день представлена различным программным обеспечением, в том числе Автоматизированная информационная система МФЦ (далее – АИС МФЦ).

В 2010 году был принят ФЗ-210 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», который фундаментально изменил организационное и правовое поле предоставления государственных и муниципальных услуг. В тексте закона представлено развернутое определение государственной услуги и его существенные отличия от понятия государственной функции. Также ставится акцент на повышении доступности и качества оказания государственных и муниципальных услуг, представлен перечень требований к функционированию МФЦ.

Однако, несмотря на существенные изменения системы предоставления государственных и муниципальных услуг, при введении структуры МФЦ в данную схему возникли и другие проблемы, в том числе кадровая, программная, коррупционная и прочее. Эти барьеры откатывают систему предоставления государственных и муниципальных услуг на начальные несовершенные уровни, когда заявители были вынуждены подстраиваться под органы власти, а не наоборот. Именно эти проблемы являются основными предпосылками исследования в данной работе, поскольку доступность и высокое качество предоставления государственных и муниципальных услуг

напрямую влияет на качество жизни населения. Актуальность исследования обусловлена множеством накопившихся проблем, которые являются барьерами для совершенствования системы предоставления государственных и муниципальных услуг.

Степень разработанности научной проблемы. К настоящему времени определенный задел в развитии теории государственных и муниципальных услуг создан такими отечественными авторами, как Байдаков С.Л., Бойков В.А., Большаков А.С., Большаков С.Н., Гладская И.Г., Добролюбова Е.И., Згонник Л.В., Зыбуновская Н.В., Иванов С.А., Калинин А.М., Кирсанов С.А., Лавренченко С.А., Мау В.А., Малышева Н.А., Мироненко Н.В., Неделько С.И., Ничипоренко В.П., Носко Б.П., Огнева В.В., Озеров Г.М., Покида А.Н., Савельев О.Ю., Саломатин Д.Ю., Харитонов И.Н., Храмцов А.Б., Чуев А.В., Южаков В.Н. и другие.

Целью работы является совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ и разработка мер по совершенствованию этой системы.

На основании цели выделены следующие задачи исследования:

- изучение теоретической основы системы предоставления государственных и муниципальных услуг;
- анализ показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по государственному заказу и по внебюджетной деятельности;
- определение проблем в системе предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ и формирование системы мер по решению данных проблем.

Объектом исследования является МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.

Предмет исследования – предоставление государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ.

Гипотеза исследования состоит в том, что оптимизация государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров приведет к повышению эффективности процесса управления государственными и муниципальными услугами, а также к повышению качества обслуживания населения.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: исследования, научные разработки и труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающие организационно-экономические аспекты предоставления государственных и муниципальных услуг, а также функционирование МФЦ.

Информационную базу работы составляют отчетность структурных отделов МФЦ, информация на официальных сайтах органов власти, а также печатные периодические издания.

Базовыми для настоящего исследования явились также: нормативно-правовые акты в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.

Методы исследования: математические при расчете показателей динамики и структуры, анализ документов, в том числе нормативных правовых актов, анализ статистических данных, анкетный опрос, а также графические методы в целях наглядного представления данных.

Опытно-экспериментальная база исследования: МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.

Теоретическая значимость исследования определяется концептуальными положениями, методическими рекомендациями и выводами, позволяющими существенно расширить комплекс представлений об организации процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Практическая значимость диссертационной работы определяется возможностью использования результатов и рекомендаций по оптимизации эффективности процесса предоставления государственных и муниципальных

услуг при разработке специализированной нормативно-правовой документации, программ развития МФЦ, при проектировании объемов и структуры спроса на услуги МФЦ.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- нормативно-правовой документацией и отчетностью МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в проведении анализа предоставления государственных и муниципальных услуг в МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.

В работе используются такие методы как изучение теоретического материала, анализ показателей деятельности, опрос, анализ опросных данных, составление аналитических диаграмм, планирование, анализ эффективности.

Научная новизна исследования заключается в оптимизации государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

- на основе подходов различных авторов, уточнено понятие государственной (муниципальной) услуги;
- предложен процесс оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров за счет внедрения института наставничества и формирования открытой системы КРІ, назначения ответственного лица для учета ТМЦ, обновления и контроля работоспособности программного обеспечения.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях: "Экономика и социум" N9(88) 2021.

В структуру работы входит введение, три главы исследования, заключение и список используемой литературы и используемых источников.

В первой главе раскрыты теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров: изучена нормативно-правовая база деятельности многофункциональных центров, функции и полномочия многофункциональных центров.

Во второй главе исследования проведен анализ деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район: дана краткая характеристика МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район, проведен анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по государственному заданию, дан анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по внебюджетной деятельности.

В третьей главе представлены пути совершенствования системы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров: раскрыты проблемы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров, а также перспективы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.



# **1 Теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров**

## **1.1 Нормативно-правовая база деятельности многофункциональных центров**

Определение понятия услуги прописано в Межгосударственном стандарте ГОСТ 30335–95 /ГОСТ Р 50646–94 «Услуги населению. Термины и определения». Согласно этому документу, услуга – это «результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя» [29].

До принятия Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 210–ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации» не существовало четкого определения государственных и муниципальных услуг, также не были установлены принципы и механизмы взаимодействия заявителей и органов власти, именно поэтому данный закон является фундаментальной основой деятельности многофункциональных центров. Нормы закона определяют государственную услугу как «услугу, предоставляемую 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» [15].

Муниципальная услуга определяется как «деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения, установленных в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года

№ 131–ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и уставами муниципальных образований» [20].

Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 210–ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации» является основным фундаментом для деятельности не только органов власти, но и многофункциональных центров. В нем определяются признаки государственной услуги такие как адресность, взаимодействие сторон, обеспечение прав граждан и организаций и т.д.

Обращаться за получением государственной или муниципальной услуги могут граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства, а также организации, обратившиеся через уполномоченное или доверенное лицо на основании определенного документа – протокол о назначении на должность, нотариальная доверенность и другие.

Государственные услуги предоставляются в определенных областях соответствующими органами (образование, здравоохранение, миграция и пр.) государственной власти, подведомственными им государственными учреждениями либо иными организациями на платной или безвозмездной основе. Плату за оказание государственной услуги устанавливает государство. Муниципальные услуги оказываются муниципальными органами власти на безвозмездной основе.

«Главные цели законодательного регулирования процесса стандартизации и оптимизации государственных и муниципальных услуг:

- защитить интересы потребителей государственных и муниципальных услуг – физических и юридических лиц;
- исключить из практики предоставления государственных и муниципальных услуг принудительно оказываемые государственные и псевдо– государственные услуги;
- повысить качество предоставляемых государственных и муниципальных услуг, в том числе в условиях абсолютной

монополии на предоставление государственных и муниципальных услуг;

- установить четкие критерии контроля за качеством предоставления государственных и муниципальных услуг со стороны контролирующих органов, а также со стороны гражданского общества;
- оптимизировать количество предоставляемых государственных и муниципальных услуг;
- реализовать государственными органами исполнительной власти, а также их должностными лицами предъявляемого им Конституцией Российской Федерации требования по соблюдению и ежедневной защите прав, свобод и законных интересов граждан и их гражданских объединений» [11].

Государственные и муниципальные услуги как объект стандартизации, синхронизации и оптимизации подразделяются в концепции на два вида:

- государственные и муниципальные услуги, которые предоставляются неопределенному кругу лиц;
- государственные и муниципальные услуги, которые оказываются конкретному заявителю (физическому или юридическому лицу, гражданам, а также гражданским объединениям, группам лиц).

«На протяжении долгого времени граждане Российской Федерации в разнообразных жизненных ситуациях – от поставки на учет автомобиля до получения паспорта – вынуждены были сталкиваться с волокитой, излишней бюрократией, коррупцией, а также некомпетентностью со стороны органов государственной исполнительной власти, предоставляющих государственные и муниципальные услуги. Для изменения данной ситуации в сфере государственных услуг были созданы базовые документы:

- Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210–ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»;

- Концепция снижения административных барьеров и повышения качества государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы.

Данные документы в корне поменяли подход к оказанию государственных и муниципальных услуг, и по большому счету, заложили фундамент для перехода к сервисному государству» [14].

Первый законодательный акт в нормативной правовой базе Российской Федерации – это Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Этот Федеральный закон, в первую очередь, направлен на обеспечение прав граждан при обращении в государственные и муниципальные органы за получением государственных и муниципальных услуг. В этом Федеральном законе изложены все главные направления стандартизации и оптимизации осуществления органами исполнительной власти государственных и муниципальных услуг, а также ключевые понятия и направления развития. Также, в данном Федеральном законе установлено:

- обязательства исполнительных органов власти перед гражданами;
- ответственность должностных лиц за нарушение порядка оказания услуг;
- упрощение и ускорение административных процессов;
- уменьшение количества операций;
- организация межведомственного взаимодействия;
- увеличение степени доступности государственных и муниципальных услуг;
- переход к предоставлению услуг в электронном виде.

На сегодняшний день:

- регламентировано и включено в Федеральный реестр информации данные по государственным и муниципальным услугам, и также, услугам, которые предоставляются органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- ликвидированы все бюрократические и законодательные ограничения для осуществления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
- проводится работа по переводу услуг в электронный вид;
- в целях упрощения процесса получения заявителем государственной или муниципальной услуги, ведётся работа по переходу на межведомственное взаимодействие;
- введена ответственность для чиновников за нарушения при осуществлении государственных и муниципальных услуг.

В соответствии с ч.4 ст.8 Федерального закона от 27.07.2010 № 210–ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" – «перечни услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления государственных и муниципальных услуг, размещаются на официальных сайтах органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, на сайтах организаций, участвующих в предоставлении государственных и муниципальных услуг, а также в информационно–телекоммуникационной сети "Интернет" на едином портале государственных и муниципальных услуг».

Рекомендованный перечень государственных услуг и примерный перечень приоритетных государственных услуг, предоставление которых может быть организовано в многофункциональных центрах предоставления государственных (муниципальных) услуг федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов содержатся в Постановлении Правительства РФ от 27.09.2011 № 797 "О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления".

К таким услугам относят [20]:

- государственный кадастровый учет недвижимого имущества;
- прием документов для снятия гражданина Российской Федерации с регистрационного учета по месту пребывания;
- предоставление сведений об административных правонарушениях в области дорожного движения;
- информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов в системе обязательного пенсионного страхования;
- предоставление сведений из государственного реестра кадастровых инженеров;
- регистрация и снятие с учета страхователей – физических лиц, обязанных уплачивать страховые взносы в связи с заключением гражданско-правового договора;
- прием отчета (расчета), представляемого лицами, добровольно вступившими в правоотношения по обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством;
- бесплатное информирование налогоплательщиков на основании обращений в устной (письменной) форме о налогах и сборах, законодательстве о налогах и сборах и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах;
- прием документов и личных фотографий, необходимых для получения или замены паспорта гражданина Российской Федерации, удостоверяющего личность гражданина Российской Федерации на территории Российской Федерации;
- информирование и консультирование работодателей и работников по вопросам соблюдения трудового законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права» и т.д.

Предоставление муниципальных услуг в РФ осуществляется в соответствии с законодательством субъектов РФ.

Президент Российской Федерации издал указ 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Цель данного указа – это достижение целевых показателей [19]:

- степень удовлетворенности заявителей качеством предоставления государственных и муниципальных должна быть как минимум 90 %;
- как минимум 90 % граждан должны иметь свободный доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, также в многофункциональных центрах по предоставлению государственных и муниципальных услуг;
- как минимум 70 % граждан–потребителей государственных и муниципальных услуг должны использовать механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме;
- уменьшить среднее число обращений представителей бизнеса в органы государственной исполнительной власти или в органы местного самоуправления до двух раз;
- уменьшить время ожидания в очереди заявителя до пятнадцати минут при обращении за получением государственной или муниципальной услуги в органы предоставления государственных и муниципальных услуг.

«Задачи по совершенствованию государственных и муниципальных услуг – это комплексная работа, над которой трудятся многие ведомства. Для полноценного выполнения административной реформы нужно качественное изменение всей системы взаимодействия ведомственного уровня. Мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг регулярно оценивает итоги проводимых преобразований, а также выявляет наиболее проблемные сферы предоставления государственных и муниципальных услуг,

а также следит за динамикой показателей предоставления наиболее массовых услуг» [8].

Таким образом, под услугой следует принимать деятельность, направленную на достижение определенной цели, которая всегда имеет определенный результат (полезный эффект). Обобщая подходы к определению понятия «государственные (муниципальные) услуги» в научной и учебной литературе, а также в законодательстве, государственную (муниципальную) услугу можно определить как деятельность государственных (муниципальных) органов по реализации своих функций и направленная на удовлетворение потребностей граждан в реализации своих законных интересов и прав. Важнейшие признаки государственных (муниципальных) услуг: адресат обращения за услугой – орган исполнительной власти; адресность; взаимодействие сторон в процессе оказания услуги; связь с правами и обязанностями граждан. Самыми востребованными на сегодняшний день являются: государственный кадастровый учет недвижимого имущества; прием документов для снятия гражданина Российской Федерации с регистрационного учета по месту пребывания; предоставление сведений об административных правонарушениях в области дорожного движения; информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов в системе обязательного пенсионного страхования; прием документов и личных фотографий, необходимых для получения или замены паспорта гражданина Российской Федерации, удостоверяющего личность гражданина Российской Федерации на территории Российской Федерации.

## **1.2 Функции и полномочия многофункциональных центров**

Высокая сложность бюрократической системы зачастую превращала для рядового гражданина процедуру подачи заявлений, регистрацию прав собственности, получение справок и пр. в сложную и запутанную задачу. На



решение вопросов требовалось потратить большое количество времени, без гарантии того, что результат будет достигнут. «В связи со сложившейся ситуацией, правительством было принято решение о создании МФЦ во всех крупных населенных пунктах страны, функциями которых являются:

- консультирование физических и юридических лиц по вопросам государственных и муниципальных услуг;
- обработка документов;
- взаимодействие с территориальными государственными иными ведомствами;
- доставка документов в соответствующие ведомства и обратно;
- предоставление услуг по приему госпошлин и сборов;
- предоставление результата заявителю» [21].

Появление многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг было предусмотрено еще до принятия Федерального закона № 210-ФЗ. Указания о них содержались в Концепции административной реформы в 2006-2010 годах и Концепции формирования в России электронного правительства до 2010 года.

Как следствие, еще до 2010 года в отдельных регионах появились многофункциональные центры в рамках пилотного проекта. Особенности данного этапа заключались, во-первых, в том, что на тот момент законодательно не были закреплены понятие и правовой статус многофункционального центра, во-вторых — субъектам РФ было дано право самостоятельно выбирать варианты организации и способы функционирования создаваемых центров. Данные обстоятельства в своей совокупности обусловили существенную дифференциацию практического воплощения идеи создания МФЦ.

«По завершению этапа апробации идея была воспринята положительно, что было особо актуально в контексте проводимой в России антикоррупционной политики: МФЦ виделись одним из инструментов снижения коррупционных рисков в сфере предоставления публичных услуг.

Основной же целью создания МФЦ было повышение качества предоставления таких услуг. Россией использовался практический опыт таких стран как Канада, Германия, Греция, Бразилия и ряда других, где многофункциональные центры действуют вполне эффективно.

Преимущества многофункциональных центров для населения и представителей малого предпринимательства являются явными, прежде всего это снижение бюрократической составляющей при обращении к органам власти, а также повышение качества и доступности услуг.

Позитивное влияние МФЦ на население страны состоит в следующем. Организация способствует упрощению длительных и некомфортных процедур предоставления муниципальных и государственных услуг. Также центр предоставляет услуги, важные не только для конкретного субъекта, но и для групп людей — в таких случаях, как правило, речь идет об общественно значимых вопросах. Не менее важным моментом является исключение возможности коррупции в таких структурах, ведь в процессе взаимодействия с МФЦ юридические лица и отдельные физические osoby не контактируют с конкретными представителями власти — общение происходит с непредвзятыми и незаинтересованными лицами» [11].

Удобным является и сосредоточенность процесса в одном месте — обратившись в организацию, не придется бегать по различным учреждениям и иметь дело с такой ненавистой людям бюрократией. Контакт с властями и решение вопросов на профессиональном уровне полностью ложится на плечи сотрудников МФЦ. И еще немаловажный момент — сбор документов и множества справок не станет страшным сном заявителей, так как предоставить нужно только самые необходимые документы.

Обратившись в государственные органы, субъекту будет быстро предоставлен ответ в удобной форме, и он сможет оперативно получить необходимые документы. Одним из таких государственных органов является, например, паспортный стол.

Если речь идет о муниципальных услугах, в такой же комфортной форме можно контактировать с административными учреждениями района, сельскими советами и т.д. Услуги обоих типов должны быть предоставлены заявителям абсолютно бесплатно. Кроме необходимости оплаты государственной пошлины, если это предусмотрено законом.

Услуги предоставляются в одном месте и в таких случаях возможно получение нескольких услуг в одно и то же время. В итоге учреждение приходится посещать два раза: при сдаче необходимых документов для прохождения операции и при получении уже готового пакета. Разрыв времени между двумя этими процедурами минимальный и заявителю не придется посещать всевозможные структуры и часами стоять в длинных очередях. Для комфорта заявителей работники учреждения берут на себя ответственность за сбор справок, потребность в которых возникает во время прохождения операции.

«Наиболее важные и существенные преимущества МФЦ:

- наличие одного и только одного стандарта и правила прохождения процедур для всех заявителей;
- отсутствие больших денежных затрат при наличии комфортного и удобного обслуживания;
- возможность получить и муниципальные услуги, и государственные в одном пункте при возможности получения сразу нескольких услуг;
- отсутствие посредников;
- более цивилизованные и приятные условия для обеих сторон — и для госслужащих, и для заявителей;
- экономия огромного количества времени для клиентов;
- наличие квалифицированных и профессиональных сотрудников, умеющих работать с клиентом;
- действительно широкий спектр услуг (в организации можно и оформить брак, и получить загранпаспорт, и оплатить налоги, и претендовать на оказание многих других услуг)» [22].

Основным назначением многофункционального центра является в рамках одного здания аккумулировать услуги органов государственной власти и органов местного самоуправления, а также исключить взаимодействие заявителя с чиновниками и ведомствами [23]. В МФЦ предоставляются различные сферы услуг, что существенно экономит время заявителя и делает его обращение удобным. Заявитель может обратиться в МФЦ для получения сразу нескольких услуг разных сфер. В зависимости от региона страны формируются наборы государственных и муниципальных услуг из каждой сферы. В МФЦ услуги предоставляются независимо от уровня власти, в компетенции которой находится предоставление услуги (федеральная, региональная, муниципальная).

Основная и главная задача создания и развития многофункционального центра состоит в комплексном, оперативном, удобном и качественном предоставлении услуг заявителям при помощи квалифицированных сотрудников, которое исключает обращение заявителей в разные ведомства и организации для получения одной услуги.

Целями создания МФЦ являются следующие:

- упрощение процедуры для заявителей, касающейся оформления документов для получения государственных и муниципальных услуг, и ликвидация взаимодействия заявителя с органами власти напрямую;
- уменьшение сроков для получения итоговых документов;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- снижение коррупции, бюрократизма, за счет обезличенного, но контролируемого общения чиновника и гражданина.

«Устанавливается следующий порядок предоставления услуг заявителям в МФЦ:

- заявитель обращается в МФЦ с необходимыми документами, требующимися для предоставления ему услуги;

- МФЦ в лице операциониста принимает от заявителя необходимые документы, выполняет организацию работы по формированию полного пакета документов, необходимых для предоставления, а также работы, связанные с оформлением и выдачей заявителю готового итогового документа;
- МФЦ в лице операциониста получает документы, необходимые для предоставления итогового результата предоставления услуги.

В процессе выполнения указанной деятельности многофункциональный центр взаимодействует с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными органами власти, в которые ранее заявитель должен был самостоятельно обращаться» [7].

При этом МФЦ обеспечивает:

- решение с организациями проблемных ситуаций, возникающих в процессе предоставления услуги;
- контролирование сроков предоставления документов от организаций на основе административных регламентов и нормативно-правовых документов.

«Попадая в органы власти, все принятые документы обрабатываются, проверяются, принимаются решения, а затем уже снова направляются в МФЦ. Заявитель обращается в многофункциональный центр повторно и получает итоговый документ, подготовленный по результату выполнения заявленной им услуги, или обоснованный отказ. Заявитель сдает первоначально документы в одном «окне», через определенный срок получает в этом же «окне» результат предоставления услуги.

МФЦ играет роль организатора в процессе предоставления услуг.

Данный порядок предоставления государственных и муниципальных услуг помогает в борьбе с коррупцией, в связи с исключением прямого взаимодействия заявителя с чиновником» [14].

«Главным, при построении сети многофункциональных центров является построение единого информационного пространства, которые позволяет обеспечить новую возможность получения гражданами и организациями услуг в любом МФЦ на территории своего края или региона в независимости от места, в котором заявитель зарегистрирован

Предоставление государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах, осуществляется только в соответствии с административными регламентами предоставления услуг на основании соглашений о взаимодействии, которые заключены федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов с МФЦ» [7].

Главным направлением деятельности, которая касается повышения качества предоставления государственных услуг в Российской Федерации, является модернизация и оптимизация механизмов нормативного, ресурсного и организационного обеспечения предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе создания МФЦ.

«Сегодня между государством и гражданином зарождается новый характер взаимоотношений, центральное место в которых занимают ценности предоставляемых услуг для граждан, в которых становится в центре внимания гражданин, а не государство. На сегодняшний день государство ориентируется на нужды и потребности граждан, также предоставляет возможность принимать участие в государственной политике и организации различных государственных и муниципальных услуг с большей активностью. Также государство сейчас уделяет большое внимание налаживанию обратной связи с гражданами в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг, а также выполнения государственных функций. Используя новые способы предоставления услуг наравне с уже существующими, государство проявляет большую гибкость» [19].

В заключении можно утверждать, что многофункциональные центры являются действительно инновационными структурами, политика которых

направлена в первую очередь на удовлетворение потребностей клиента. Это новые комфортабельные заведения и структуры, предоставляющие услуги разного типа и формы в «одном окне». Появление таких учреждений максимально исключает возможность коррупции. Функционирование многофункциональных центров — невероятно важный шаг на пути к появлению более цивилизованного общества, на первом месте для которого является комфорт и нормальное самочувствие каждого из его представителей. В результате появления многофункциональных центров процесс приема и оказания государственных и муниципальных услуг на территории всей Российской Федерации стал проще, удобнее, доступнее и намного комфортнее. Это было достигнуто благодаря уменьшению времени ожидания за счет появления электронной очереди, сроков оформления документов, комфортному для заявителей графику работы центра. Помимо всего вышеперечисленного в многофункциональном центре гарантирована защита законных прав и интересов граждан и организаций.

## **2 Анализ деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район**

### **2.1 Краткая характеристика МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район**

МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район зарегистрирована 31.12.2009 г. в городе Кандалакша.

При регистрации организации присвоен ОГРН 1095102000620, ИНН 5102050842 и КПП 510201001.

Юридический адрес: Мурманская область, Кандалакшский район, город Кандалакша, ул. Первомайская 34.

Заводнов Сергей Васильевич является генеральным директором организации. Учредители компании — Администрация муниципального образования Кандалакшский район.

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности компании: 84.11.3 Деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Организационная структура управления организацией – это состав управленческих подразделений и их взаимосвязь. Каждое подразделение и должность в организации создается для того, чтобы выполнять определенный ряд функций и обязанностей, возложенных на них.

Главное место в организационной структуре МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район принадлежит руководителю, которому подчиняется несколько заместителей. У заместителей в подчинении один или несколько отделов. Отделы имеют только по одному руководителю из числа заместителей директора МФЦ, а также разделены по функциональному признаку. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что все они базируются на линейно-функциональной модели управления. Эта модель является традиционной и



применяется во многих учреждениях на территории РФ.

Далее рассмотрена подробнее структура отделов МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район.

Отдел бухгалтерского учета. Этот отдел условно делится на три подотдела – по работе с персоналом, по работе с клиентами и по внутреннему снабжению. Первый подотдел выполняет функции по расчету заработной платы сотрудников, ведение бухгалтерской отчетности по зарплатам, предоставление информации сотрудникам в виде справок и выписок. Второй подотдел ведет учет расчетов с клиентами внебюджетной деятельности МКУ МФЦ. Третий подотдел занимается учетом расчетов с поставщиками при выполнении госзаказов МКУ МФЦ.

Отдел снабжения. Этот отдел выполняет функции учета и контроля за имуществом МФЦ. Через этот отдел реализуются заявки на технические средства, канцелярские товары, мебель и многое другое для бесперебойной работы отделений МФЦ.

Отдел по работе с персоналом (рисунок 1). Специалисты этого отдела ведут отбор и прием кандидатов на должности в МФЦ, ведут кадровую документацию, проводят первичные инструктажи и многое другое.

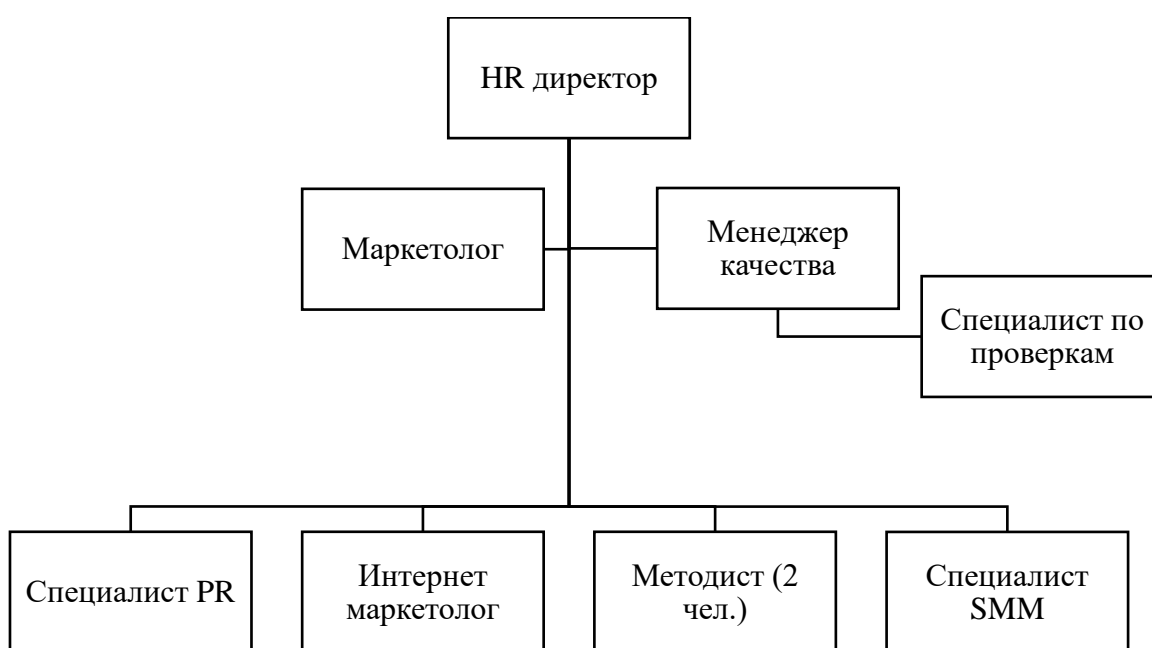


Рисунок 1 – Структура отдела по работе с персоналом МФЦ

В состав отдела по работе с персоналом входит учебный центр МФЦ (рисунок 2).

Отдел развития – это самый современный и инновационный отдел в МФЦ. Именно здесь рождаются стратегии развития МФЦ и направления внебюджетной деятельности. Отдел развития занимается внедрением инновационных технологий в работу МФЦ, занимается привлечением инвесторов, разрабатывает проекты по совершенствованию предоставления государственных и муниципальных услуг.

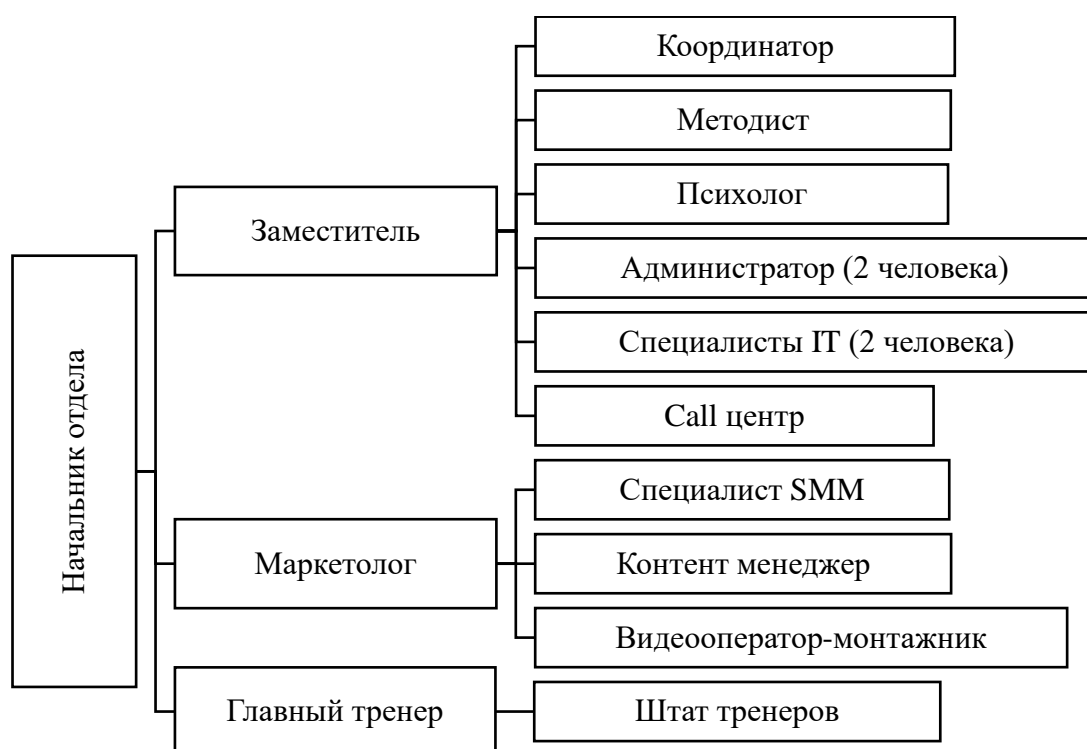


Рисунок 2 – Структура учебного центра МФЦ

Отдел технической поддержки обеспечивает бесперебойную работу программного обеспечения и технического оборудования отделов и отделений МФЦ. Специалисты технической поддержки с помощью удаленного доступа к рабочим местам специалистов в районных отделениях МФЦ способствуют оперативному решению возникающих технических проблем.

Отдел информационной безопасности. Этот отдел обеспечивает безопасность передачи информации внутри информационной системы МФЦ

и в процессе межведомственного взаимодействия. Также этот отдел контролирует соблюдение законодательства Российской Федерации в сфере защиты персональных данных.

Отдел обеспечения качества оказания услуг. Этот отдел занимается обучением и аттестацией сотрудников, проводит инструктажи, формирует рабочие тетради и информационные документы по новым услугам [18].

В каждом отделении назначается начальник МФЦ. В районах, где функционирует более 1 отделения, начальник наделяется функциями руководителя во всех отделениях района. В таких районах у начальников назначаются заместители, которые на постоянной основе находятся в определенном отделении.

Сотрудники районных отделений делятся на администраторов, документоведов и специалистов по приему документов. В зависимости от количества окон специалистов и численности населения района, а также от нагрузки на отделение, каждый МФЦ имеет в своем штате 1-2 ведущих администратора, 3-4 администратора, 10-20 ставок специалиста по приему 1 категории, 20-30 ставок специалиста по приему 2 категории, 4-6 ведущих документоведа, 6-10 документоведов.

Также посредством аутсорсинга с МФЦ сотрудничают клининговые и курьерские службы.

## **2.2 Анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по государственному заданию**

Основная деятельность МФЦ заключается в предоставлении государственных и муниципальных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации и на основании государственного задания. Именно государственное задание определяет плановые показатели для работы МФЦ ежегодно и ежемесячно. В зависимости от плановых показателей

рассчитывается количество работающих окон в МФЦ и число сотрудников, необходимых для бесперебойной работы отделений. Как правило, расчет количества окон складывается из равенства 1 окно на 5000 жителей того или иного района. Например, численность населения Кандалакшского района на начало 2021 года насчитывает 213000 человек, следовательно, в районных отделениях должно функционировать 42 окна для приема документов и выдачи результатов предоставления государственных и муниципальных услуг. На сегодняшний день в Кандалакшском районе функционирует два отделения. Суммарное количество окон в двух отделениях – 54, что соответствует требованиям.

Однако, в настоящее время с учетом сложной эпидемиологической обстановки количество сотрудников с апреля 2020 году сокращено вдвое для соблюдения социальной дистанции на рабочих местах [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Это сильно увеличивает нагрузку на специалистов, поскольку плановые показатели остаются неизменными. Проведенный анализ покажет, насколько была увеличена нагрузка на специалистов МФЦ в 2020 году, а также будет выявлена тенденция показателей за предыдущие периоды (2016-2019 года) и за 2020 год посредством сравнительного метода [13].

Многофункциональные центры осуществляют свою деятельность на территории города Кандалакша с сентября 2010 года. На тот момент в перечне государственных услуг, предоставляемых на базе МФЦ, была только одна – осуществление государственного кадастрового учета и государственная регистрация прав на недвижимое имущество. В то время МФЦ взаимодействовало только с Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии. На сегодняшний день перечень услуг включает более 700 позиций, в том числе включены муниципальные услуги и услуги по внебюджетной деятельности. В данном параграфе рассмотрим основные показатели функционирования МФЦ без учета внебюджетной деятельности.

В первую очередь необходимо отметить уровень информированности населения посредством официального сайта МКУ МФЦ [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Этот показатель отображается путем аналитического сравнения посещаемости сайта в целом и отдельных его блоков в частности. Данный анализ особенно необходим в связи со сложной эпидемиологической ситуацией в мире, поскольку для обеспечения снижения личных контактов многие сферы деятельности перенесли некоторые свои функции в информационное поле в сети Интернет. Что касается МФЦ, также некоторые услуги были полностью или частично перенесены на удаленный доступ. Среди таких услуг можно выделить предварительную запись в МФЦ, предоставление консультаций сотрудниками call-центра, предоставление своевременной и полной информации о готовности результата предоставления государственных и муниципальных услуг.

Такой анализ проводится отделом документооборота и организационной работы на ежегодной и ежеквартальной основе (рисунок 3) [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

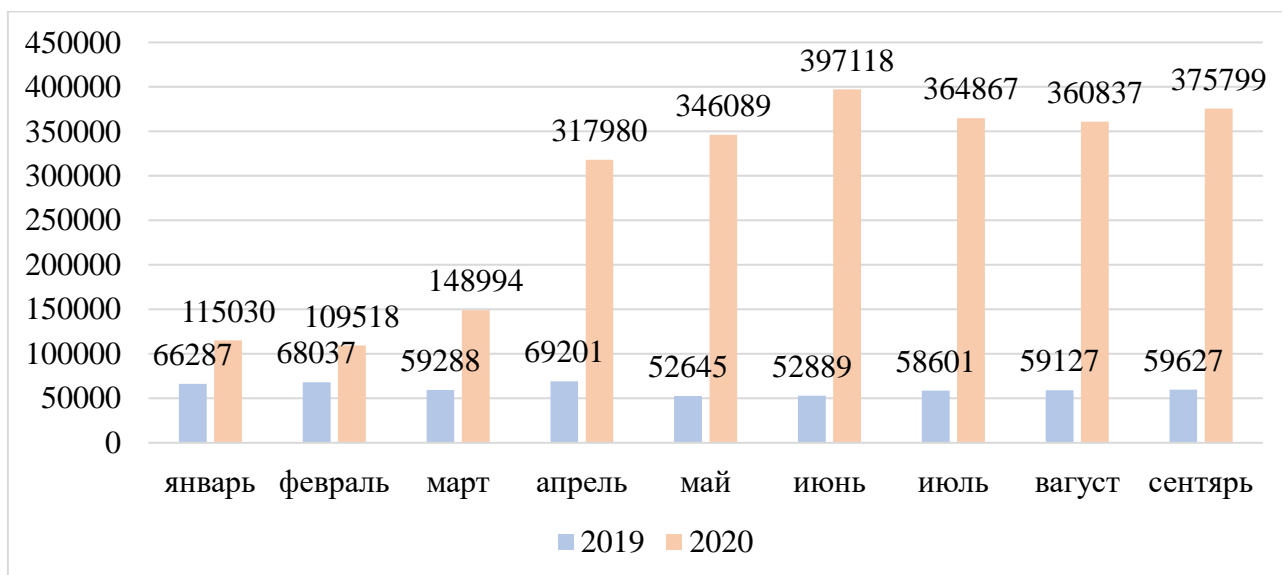


Рисунок 3 – Статистика посещаемости официального сайта МКУ МФЦ за период январь-сентябрь 2019 и 2020 гг., количество посещений

В общей сложности число посещений официального сайта МФЦ в 2019

году оставалось практически без изменений на уровне 60000 посещений в месяц. В основном посещались такие отделы сайта, как перечень документов, информация об определенном отделе МФЦ и окно предварительной записи.

Интересная тенденция наблюдается в апреле 2020 года, когда впервые был введен режим повышенной готовности из-за сложной эпидемиологической ситуации в мире. Именно тогда все отделы МФЦ в городе Кандалакша были закрыты для свободного посещения заявителей и была введена система предварительной записи для обеспечения соблюдения социальной дистанции и ограничение числа заявителей, находящихся на территории МФЦ. Также именно тогда было вдвое сокращено число сотрудников МФЦ, некоторые отделы полностью были переведены на дистанционную работу, сотрудники с детьми дошкольного возраста были вынуждены оставаться дома из-за закрытия детских садов [12].

Именно поэтому мы можем наблюдать сильное увеличение показателя посещаемости сайта МКУ МФЦ. Сотрудники call-центра не справлялись с потоком звонков, предварительная запись через отделения была невозможна из-за несовершенства системы этой записи. Сайт МФЦ регулярно выходил из строя, зависала система предварительной записи. Свободное время для посещения публиковалось в 00:00 ежедневно, что очень усложняло процесс записи заявителями самостоятельно через сайт. К 8:00 утра запись в основном уже была закрыта. Необходимо было быстро и качественно переработать всю структуру предварительной записи, так как она является основным запросом заявителей на официальном сайте МКУ МФЦ (рисунок 4).

Из рисунка 4 наглядно видно, что основная часть посещений на сайте относится к странице предварительной записи. Однако, МФЦ не обладало и не обладает по настоящее время системой бесперебойной работы сайта. Это касается не только информационных ресурсов в сети Интернет, страдают и рядовое программное обеспечение отделений, которое иногда работает не должным образом, а иногда и вовсе не работает. Для обеспечения качественного и оперативного предоставления информации через

официальный сайт необходимо полностью пересмотреть систему поддержки и обслуживания программного обеспечения МКУ МФЦ.

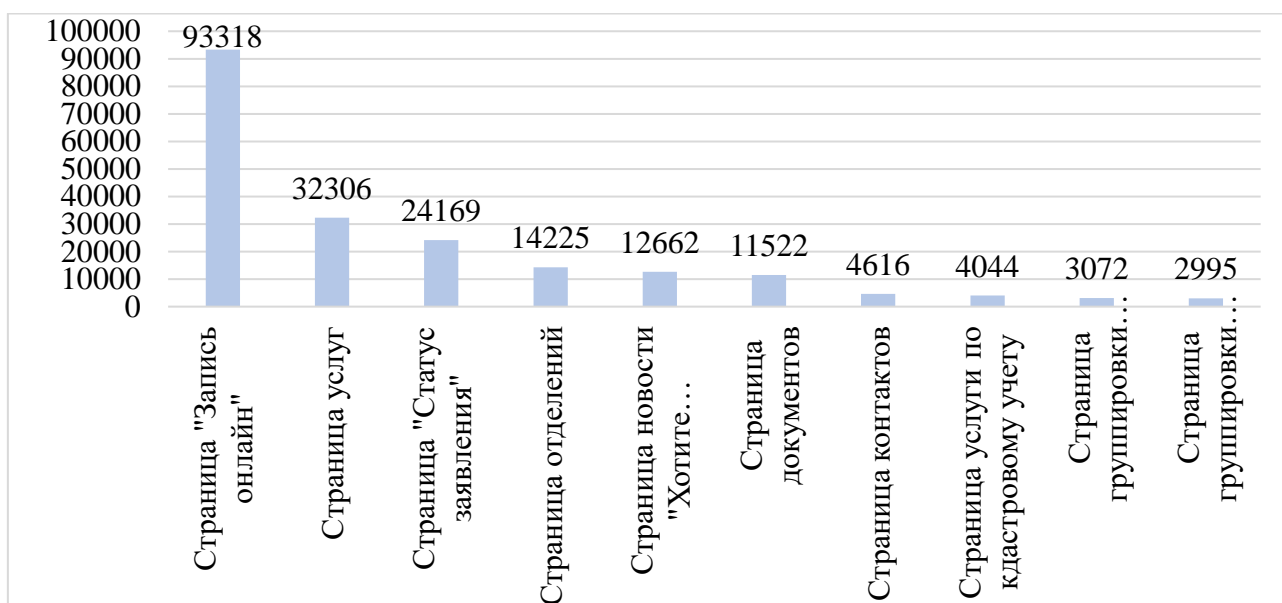
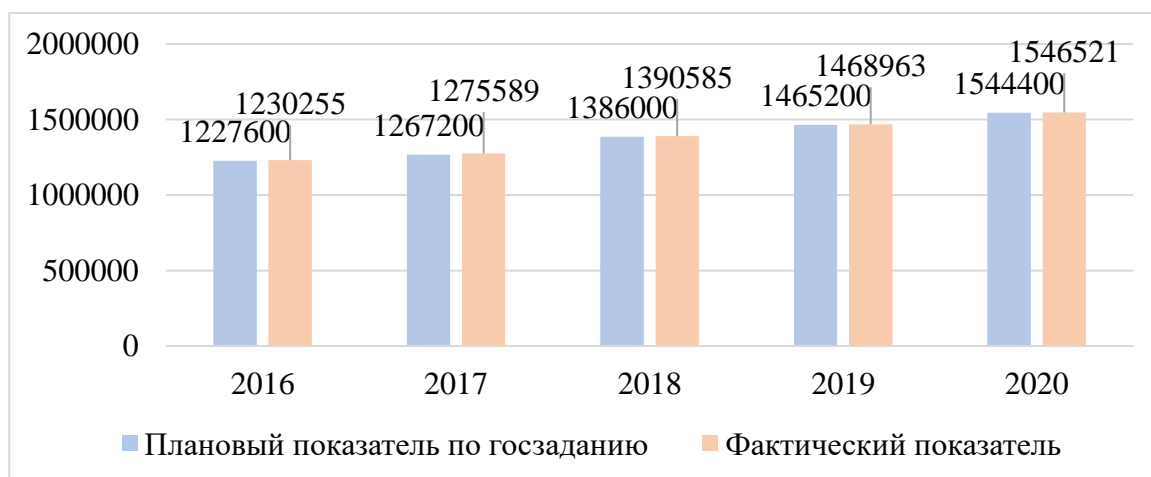


Рисунок 4 – Топ-10 посещений сайта МКУ МФЦ за сентябрь 2020 года, количество посещений

За счет того, что государственное задание остается неизменным, а число сотрудников МФЦ резко сократилось, необходимо оценить нагрузку на специалистов МФЦ в предыдущие года (2016-2019) и в 2020 году, поскольку сегодня она равномерно распределяется между всеми сотрудниками, но уже в двойном объеме (рисунок 5).



## Рисунок 5 – Выполнение госзадания отелами МФЦ в городе Кандалакша за 2016-2020 гг., количество принятых пакетов документов

Из представленных данных можно сделать вывод, что на протяжении последних пяти лет отделы МКУ МФЦ в городе Кандалакша стабильно перевыполняют плановые показатели по государственному заданию. При этом, плановые показатели продолжают стремительно расти: прирост в 2017 году к 2016 на 3,22%, в 2018 к 2017 – на 9,4%, в 2019 к 2018 – на 5,7%, в 2020 к 2019 – на 5,4%. Рост этого показателя связан с расширением перечня предоставляемых услуг на базе многофункциональных центров и заключением дополнительных соглашений с органами власти. Резкий рост планового показателя в 2019 году обусловлен с введением новых услуг Фонда социального страхования, некоторых услуг Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, расширение списка оказываемых консультаций и так далее. В 2020 году введены обязательные консультации специалистами МФЦ о защите прав потребителей, появилась возможность оформления биометрических заграничных паспортов на территории некоторых МФЦ в городе Кандалакша, также введена услуга по досудебному банкротству граждан и новые социальные пособия [10].

Как видно из рисунка 5, на протяжении рассматриваемого периода отделы МКУ МФЦ в городе Кандалакша ежегодно перевыполняют госзадание. В 2016 году госзадание было выполнено на 100,2%, в 2017 – на 100,7%, в 2018 – на 100,33%, в 2019 – на 100,3%, в 2020 – на 100,1%. Поскольку в 2020 году сложная эпидемиологическая ситуация и связанные с ней меры по сокращению числа сотрудников на местах не помешали отделам МФЦ выполнить плановые показатели и перевыполнить госзадание, следует вывод, что нагрузка на сотрудников возросла в несколько раз. Рассмотрим, как изменились плановые показатели на одного специалиста в месяц в МКУ МФЦ города Кандалакша за последние пять лет (2016-2020 гг.). (рисунок 6). Данная информация взята из внутренних приказов об определении плановых



показателей по отделам на ежемесячной основе, а также среднесписочное количество сотрудников МФЦ во всех отделах города Кандалакша.

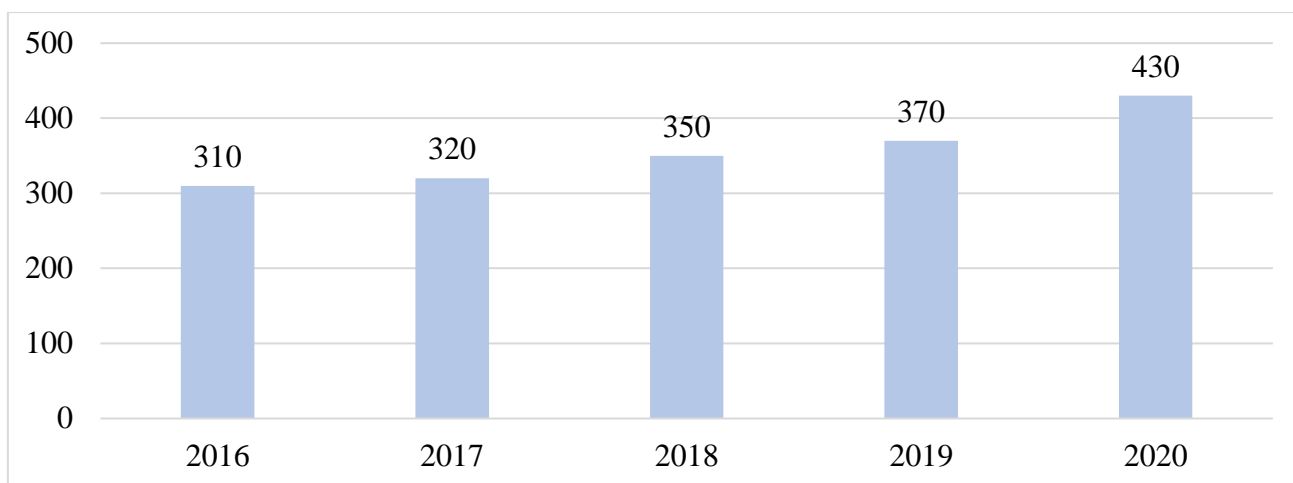


Рисунок 6 – Среднее число планового количества принятых заявлений за месяц на одного специалиста в отделах МФЦ в городе Кандалакша

Повышение показателя в период 2016-2019 гг. достаточно плавное и постепенное, в 2020 году показатель резко увеличился в связи с перераспределением нагрузки между работающими специалистами отделов МКУ МФЦ города Кандалакша. Если в предыдущие года среднесписочное число сотрудников одного отдела МФЦ было 30 человек, то по состоянию на конец 2020 года это число сократилось вдвое. В декабре 2020 года средняя численность сотрудников в МФЦ составила 13-15 человек.

Такое увеличение нагрузки на специалистов подразумевает снижение качества их работы. Согласно Указу Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», который устанавливает плановые показатели по удовлетворенности населения качеством оказания услуг, уровень удовлетворенности граждан должен составлять не менее 90% [16].

Отдел обеспечения качества оказания услуг МКУ МФЦ ежемесячно проводит анализ каждого отдела МФЦ в области по этому показателю, исходя из данных обратной связи на официальном сайте МФЦ, путем смс-опроса и опроса на информационных терминалах на территории каждого МФЦ.

Таким образом, по городу Кандалакша можно наблюдать следующую ситуацию в 2020 году (рисунок 7).

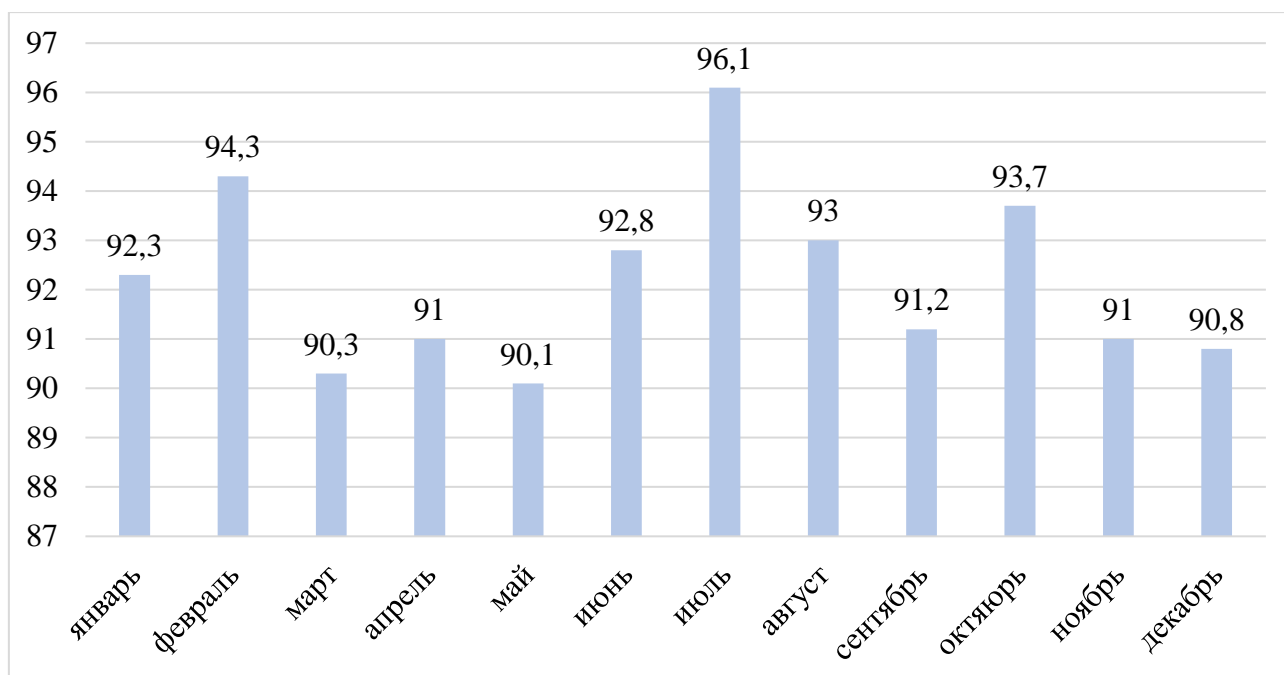


Рисунок 7 – Уровень удовлетворенности граждан качеством оказания государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ в 2020 году, %

Как видно из рисунка 7, при увеличении нагрузки на специалистов МФЦ с апреля 2020 года показатель удовлетворенности не опускается ниже 90%, что позволяет говорить о качественной работе по обучению и аттестации персонала, верном распределении обязанностей и нагрузки, а также о личной дисциплине и квалификации сотрудников. Критически низкий показатель наблюдается с марта по май 2020 года, когда была введена система обязательной предварительной записи, что повлекло возникновение сложностей у отдельных категорий граждан [10].

Таким образом, система оценки уровня удовлетворённости также требует фундаментального перестроения, поскольку результаты этой оценки не могут быть объективными, что будет раскрыто в третьей главе настоящей работы.

### **2.3 Анализ основных показателей деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по внебюджетной деятельности**

Внебюджетная деятельность МКУ МФЦ является дополнительным источником заработка для обеспечения нужд учреждения.

В структуру внебюджетной деятельности входят такие услуги как выезд специалиста на дом или в офис, составление договоров на отчуждение недвижимости, оформление биометрических заграничных паспортов нового поколения, фото на документы, открытие расчетных счетов в банках и многое другое. Внебюджетная деятельность играет важную роль в деятельности МФЦ, поскольку обеспечивает финансовую независимость учреждения и определяет статус МФЦ для населения и органов власти [5].

Далее более подробно рассмотрены показатели по внебюджетной деятельности отделения МКУ МФЦ в городе Кандалакша.

Фото на документы – основополагающая и одна из самых первых введенных платных услуг в МФЦ. Поскольку посредством МФЦ предоставляются услуги с обязательным приложением фото (паспорта на территории РФ, заграничные паспорта, выдача удостоверений на право управления самоходными машинами, оформление полиса ОС), данная услуга считается среди заявителей наиболее актуальной. Стоимость фото в МФЦ не превышает среднерыночную стоимость у сторонних организаций, однако имеет главное преимущество – не нужно думать о фото заранее, все можно сделать в одном месте. Наблюдается резкое увеличение показателя в 2018 году – на 116%. Именно тогда был открыт новый отдел, который оснащен специальной фотозоной, техникой и программным обеспечением для осуществления данной услуги. Также была создана система мотивации для сотрудников за выполнение показателей внебюджетной деятельности [17].

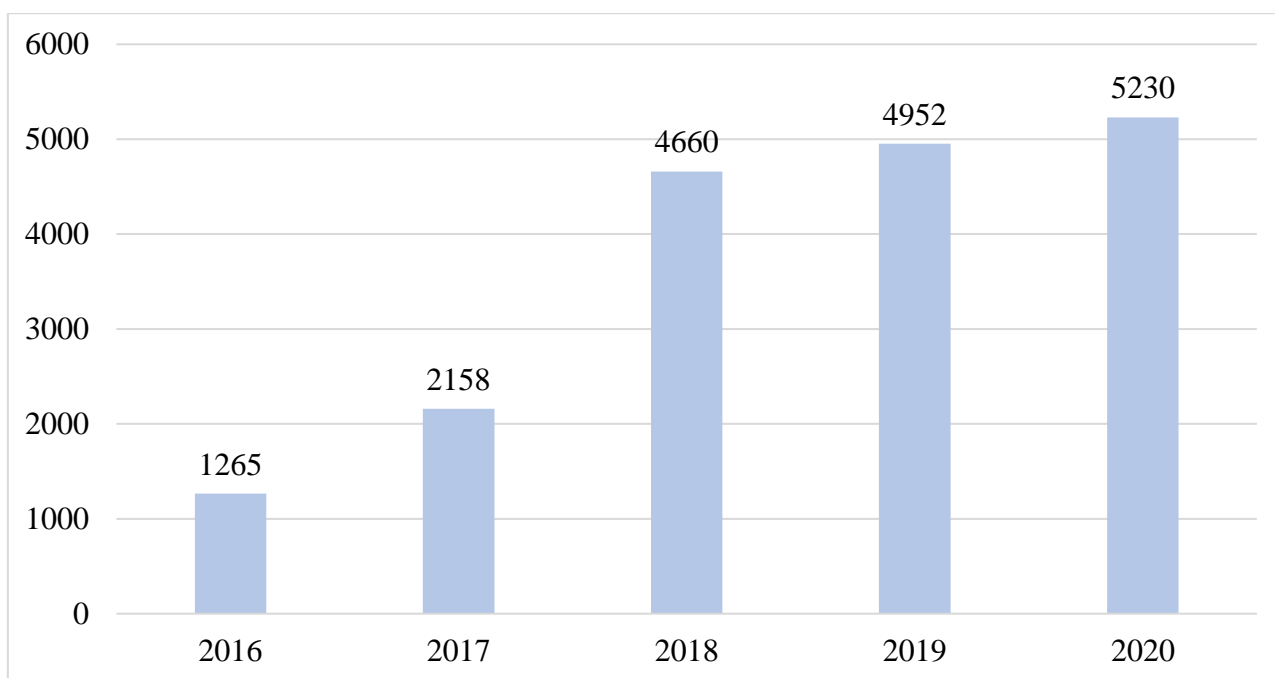


Рисунок 8 – Количественный показатель оказания платной услуги «Фото на документы» в МФЦ, количество сделанных фото

Составление договоров. Это достаточно новая услуга, которая была введена в 2020 году. Она заключается в составлении договор купли-продажи, дарения, аренды и многое другое в момент подачи документов на регистрацию в Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Мурманской области. Поскольку шаблоны для договоров составлены юристами МФЦ, заявителям можно не беспокоиться о юридических моментах сделки. Рассмотрим количественный показатель оказания услуги по составлению договоров в МФЦ за 2020 год (рисунок 9). Показатель резко снижается в апреле 2020 года, когда доступ в отделы МКУ МФЦ в городе Кандалакша был только по предварительной записи. Однако, к августу была восстановлена система предварительной записи и показатель снова увеличивается и даже превышает показатель в начале года. Максимальным результатом является показатель в октябре 2020 года, когда данная услуга была рекордно перевыполнена [24].

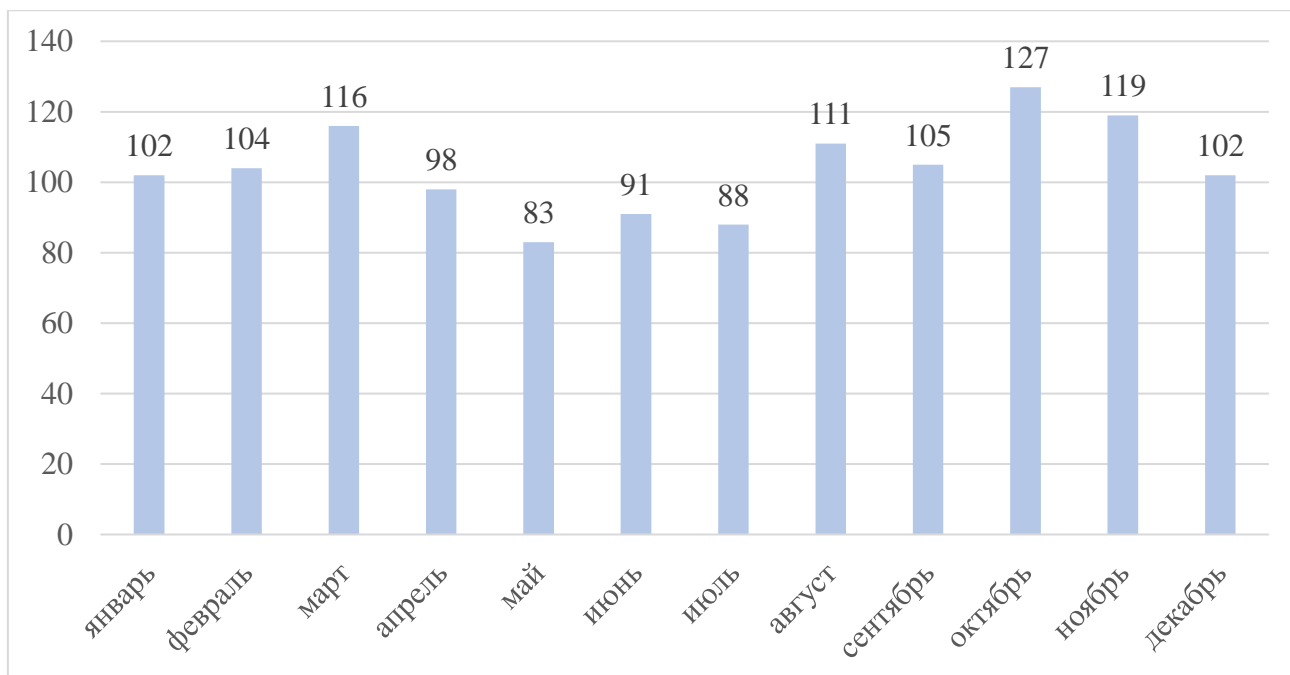


Рисунок 9 – Количественный показатель оказания платной услуги «Составление договоров» в МФЦ, количество составленных договоров

Выезд специалиста к физическим и юридическим лицам осуществляется сотрудниками МФЦ с 2018 года. Эта услуга достаточно популярна среди юридических лиц – банков, агентств недвижимости, нотариусов и риелторов. Физические лица также имеют возможность оставить заявку на выезд специалиста и оформление документов на территории заказчика – дома, в офисе. Большим преимуществом этой услуги является экономия времени заявителя или клиента заявителя [4]. Также необходимо отметить, что МФЦ ведет социально направленную политику и реализует защиту прав социально незащищенных слоев населения – специалисты МФЦ осуществляют бесплатные выезды к инвалидам и ветеранам. Итак, рассмотрим статистику услуги по выезду специалиста в МФЦ (рисунок 10). Хотелось бы отметить, что выезды специалистов практикуются не во всех отделах МФЦ в городе Кандалакша. Выезд осуществляют сотрудники МФЦ Кандалакшского района.

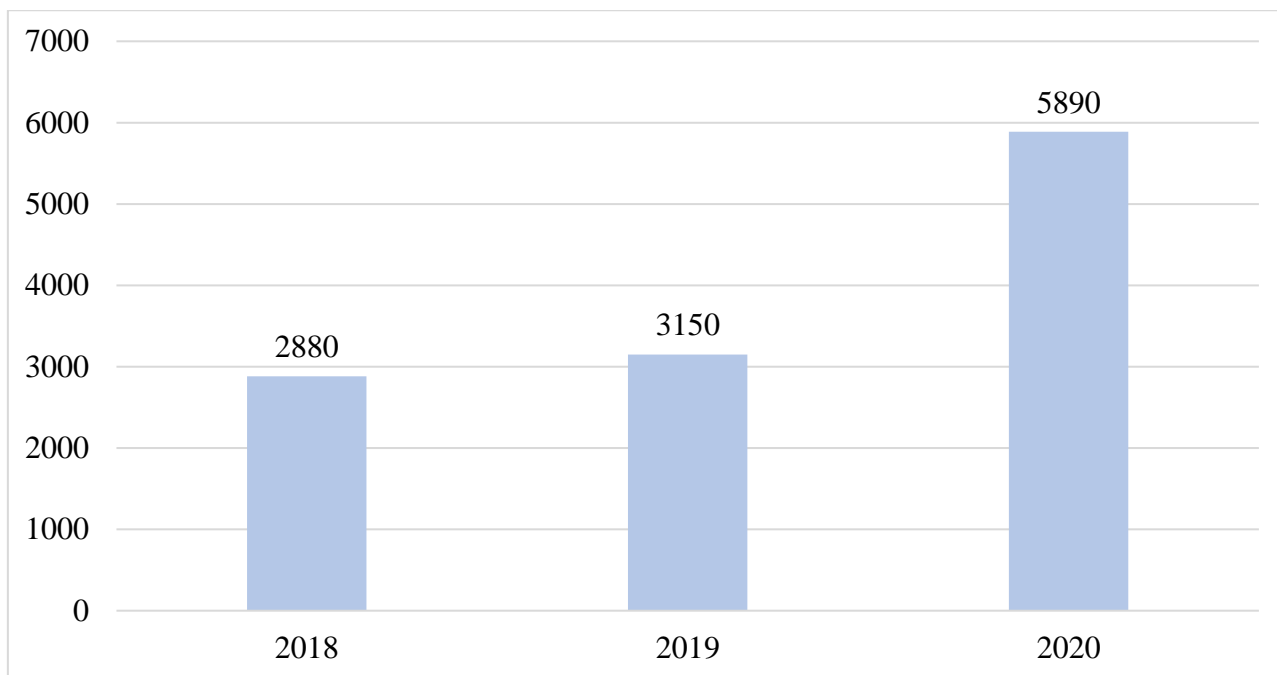


Рисунок 10 – Количественный показатель оказания платной услуги «Выезд специалиста» в МФЦ, количество выездов

Из этих данных можно сделать вывод, что данная услуга является стабильно актуальной. В основном клиентами по этой услуге являются юридические лица – банки и агентства недвижимости. Именно поэтому самой актуальной услугой на выезде специалиста является регистрация в Управлении Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии Мурманской области. Среди наиболее частых клиентов можно выделить такие организации как ИП Щеколдин Владимир Николаевич (Застройщик ТЕН), ООО "УК ИТС Групп", ООО Северная казна и другие.

Резкое увеличение показателя в 2020 году связано опять же с введением системы предварительной записи [25].

Платная доставка. Эта услуга подразумевает доставку документов до адреса заявителя в пределах города Кандалакша и до ближайшего офиса МФЦ за пределами города Кандалакша в пределах области. Эта услуга не пользуется особой популярностью, поскольку получение готового результата в отделении происходит бесплатно и в течение 15 минут.

Реклама в МФЦ. Благодаря введению этой услуги сформировалось дополнительная статья доходов в бюджет МФЦ, а также повысилась информированность заявителей МФЦ о некоторых организациях и учреждениях.

В качестве области рекламы МФЦ предлагает несколько вариантов:

- печать в ежегодном журнале «Мои документы»;
- печать на папках-фолдерах;
- размещение рекламы на евробуклетах;
- размещение в лайтбоксах, находящихся за спиной специалиста в окне;
- размещение рекламы на баннерах в офисах г. Кандалакша;
- бегущая строка на TV, где транслируется электронная очередь с указанием номера талона;
- реклама на талонах электронной очереди [1].

Таким образом, можно сделать вывод, что внебюджетная деятельность МФЦ четко планируется, анализируется и поощряется, так как в 2018 году была создана система мотивации за выполнение плановых показателей по внебюджетной деятельности, а также за их перевыполнение.

### **3 Совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров**

#### **3.1 Проблемы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров**

В ходе своего развития МФЦ приходилось сталкиваться со множеством проблем, в том числе при оптимизации организационных процессов. Основные проблемы МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район условно можно разделить на три группы:

- кадровая;
- организационно-техническая;
- проблема снабжения.

К первой группе можно отнести проблему подбора, адаптации и обучения персонала. До сентября 2020 года первой инстанцией для приема на работу был начальник отдела или его заместитель, позже отобранные кандидаты направлялись в отдел по работе с персоналом для дальнейших собеседований. При такой схеме собеседования для кандидатов назначаются рандомно, без определенного графика, к тому же каждый начальник отдела имеет субъективное мнение о требованиях к кандидатам, поэтому собеседования в разных отделах МФЦ происходили абсолютно по-разному. Также возникла проблема низкой степени информированности начальников отделов о количестве вакантных мест в других отделах, поэтому многие соискатели не были приглашены на отбор из-за отсутствия свободных вакансий в отделениях, в которые они обращались [26].

Сегодня ситуация резко изменилась, произошла централизация системы приема кандидатов на вакансии в отделы МФЦ города Кандалакша. С сентября 2020 года первичные собеседования проводит отдел по работе с персоналом, выявляя потребности и пожелания кандидатов по месту работы и условиям труда. После прохождения собеседования в отделе персонала,



успешно прошедшие кандидаты направляются на вторичные собеседования к начальникам отделов. Однако, несмотря на решение вышеуказанной проблемы, появилась другая – недостаток сотрудников отдела персонала в связи с высоким уровнем заболеваемости, сокращением сотрудников, работающих «очно», переводом большей части отдела на дистанционную работу без возможности проводить собеседования электронно-цифровым способом посредством видеособеседования.

Далее стоит отметить проблемы адаптации и обучения сотрудников. Учебный центр МФЦ занимается обучением новых сотрудников по определенной программе в течение 8 рабочих дней. Однако, бывают ситуации, когда сотрудник попадает в группу на обучение спустя несколько недель и даже месяцев после приема на работу, поскольку обучения является не индивидуальным, набирается группа. Таким образом, обучением занимаются рядовые специалисты без какой-либо мотивации и поощрения. Институт наставничества в МФЦ существует только формально, на практике опытным специалистам приходится отвлекаться от своей работы, чтобы контролировать работу новичков. Это сильно увеличивает время ожидания заявителей, снижает уровень внимательности специалистов из-за высокой нагрузки и ответственности за ошибки новичков, причем эта нагрузка не поощряется.

Это приводит к тому, что опытные специалисты не уделяют должного внимания либо обучению новичков, либо собственной работе, поскольку оба вида деятельности приходится совмещать одновременно. От специалистов было зафиксировано множество просьб о реализации института наставничества в МФЦ, выделение должностей и определение мотивирующих факторов. Однако, до настоящего момента наставничество в МФЦ существует только в теории [27].

Следующая кадровая проблема основана на системе премирования КРІ, которая несовершенна во всех своих направлениях. Во-первых, она не прозрачная, до работников не доводят результаты их работы, не озвучивают количество набранных баллов. Бывают ситуации, когда сотрудники, не

выполнившие план, по итогу за месяц премируются большими суммами, чем те, кто план перевыполнил. По дисциплинарным нарушениям не составляют акты, не знакомят сотрудника с этими актами, но на итоговом премировании это отражается. Это привело в конечном итоге к демотивации опытных сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей, снижение мотивации на выполнение плана. Это все отражается на общей работе как определенного отдела, так и МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район в целом [28].

Далее рассмотрим проблемы группы организационно-технической. Основной проблемой является электронный документооборот между МФЦ и органами власти. От качества и оперативности электронного документооборота зависит эффективность предоставления государственных и муниципальных услуг. Деятельность МФЦ регламентируется Постановлением Правительства РФ от 27.09.2011 № 797 "О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления". Однако несмотря на то, что в самом Постановлении, а также во множестве внутренних регламентов четко прописаны все аспекты взаимодействия МФЦ и органов власти, на практике остается ряд нерешенных проблем. Рассмотрим подробнее каждую из проблем электронного документооборота в МФЦ [2].

В первую очередь хотелось бы отметить нестабильную работу внутренних программ МФЦ, обеспечивающих электронный документооборот с органами власти. Одной из таких программ является Автоматизированная Информационная Система МФЦ (далее - АИС МФЦ). На протяжении многих лет программа имела один и тот же интерфейс и одни и те же функциональные особенности. С течением времени набор государственных и муниципальных услуг, оказываемых посредством передачи документов через МФЦ,

увеличивался и в определенный момент времени прежняя АИС МФЦ стала менее эффективной, чем раньше [30].

На практике ежедневно специалисты МФЦ сталкиваются с проблемой периодических рестартов программы, которые не позволяют непрерывно обеспечивать прием документов на оказание государственных и муниципальных услуг. На каждый рестарт уходит в среднем от 15 минут до 1,5 часов. При обращении в сектор технической поддержки проблема не решается и единственным выходом остается ждать отклика программы, что увеличивает время приема документов и способствует росту очередей и общественного недовольства.

Через АИС МФЦ осуществляется электронный документооборот с Министерством социальной политики, Министерством внутренних дел, Инспекцией Федеральной налоговой службы, ГИБДД, Министерством агропромышленного комплекса, МУГИСО, взаимодействие с официальным сайтом "Госуслуги" и др. Специалисты МФЦ при приеме документов обязаны предоставить скан-копии оригиналов документов в электронном виде через формирование запроса и отправки заполненного электронного заявления. Однако, на этом этапе возникает ряд проблем. Одна из таких проблем - ограниченный объем отправляемого пакета документов. Особенно остро эта проблема выявляется при взаимодействии МФЦ и Министерства социальной политики, которое устанавливает максимальный объем одного пакета документов, отправляемого в орган власти электронным способом - 8 мегабайт. При превышении этого объема документы не отправляются в ведомство, и государственная услуга не оказывается [3].

Перед специалистами МФЦ стоит задача - уменьшить объем каждой скан-копии с сохранением качества изображения и без исключения из перечня представленных документов слишком больших по объему файлов. Однако, чем меньше объем предоставляемой скан-копии, тем ниже качество ее изображения, что также представляет собой проблему для органа власти при

анализе пакета документов и вынесении решения о предоставлении государственной услуги или об отказе [32].

Чтобы более конкретно представлять объем пакета документов на предоставление государственных услуг Министерством социальной политики, следует отметить, что стандартный пакет документов должен включать цветные скан-копии всех документов, удостоверяющих личность заявителя и членов его семьи (паспорта, свидетельства о рождении), а также документов, подтверждающих родство (свидетельства о рождении, о заключении брака, о расторжении брака, об установлении отцовства и др.), скан-копии документов, подтверждающих полномочия представителей, документов, подтверждающих гражданство, место регистрации, доход, документов, подтверждающих право отдельных категорий граждан (удостоверение многодетной семьи, пенсионное удостоверение, справки об инвалидности и многое другое). Обеспечить электронную передачу цветных скан-копий всего пакета документов в хорошем качестве без сокращения перечня представленных документов - достаточно ощутимая проблема на практике работы специалистов МФЦ.

Также на примере электронного взаимодействия с Министерством социальной политики можно выделить еще одну немаловажную проблему - результат оказания услуги приходит в МФЦ на бумажном носителе. Министерство социальной политики не передает результат напрямую заявителю посредством электронного информирования, поэтому, чтобы его узнать, заявитель должен лично явиться за получением пакета документов, который содержит уведомление об отказе или решение об оказании государственной услуги. Согласно Закону «О персональных данных», специалисты горячей линии МФЦ не имеют право озвучить результат оказания услуги заявителю по телефону. Поскольку почти половина заявителей, обращающихся в МФЦ за оказанием государственных услуг Министерством социальной политики, являются социально-незащищенными категориями граждан (многодетные семьи, матери-одиночки, инвалиды,

ветераны), для них достаточно проблематично возвращаться в МФЦ и снова ожидать свою очередь [33].

Следующая проблема связана с программой АИС Образование. Эта программа разработана и реализуется Министерством образования с целью электронной записи детей в дошкольные образовательные учреждения, школы и детские оздоровительные лагеря.

Особенностью этой программы является автоматическая привязка образовательных учреждений к фактическому адресу прописки заявителя и его детей. То есть, при заполнении электронной заявки специалистом МФЦ от имени заявителя, при указании адреса регистрации программа автоматически предлагает на выбор три детских сада и три школы. Однако, эта особенность имеет и другую сторону медали - не все адреса г. Кандалакша существуют в реестровой базе программы АИС Образование. Особенно остро эта проблема сказывается на жителях новых микрорайонов. На этой территории строительство жилых домов идет достаточно интенсивно и новые дома сдаются каждый квартал года, однако программа АИС Образование не дает возможность делать межведомственный запрос в Росреестр, где содержится информация о том, что новые дома уже сданы в эксплуатацию и стоят на кадастровом учете. Для программы АИС Образование такие дома не существуют, пока сектор технической поддержки (который не работает после 18:00 в будние дни и вообще не работает в выходные) не добавит определенный дом и квартиру в реестровую базу [34].

Особенно остро проблема встает в периоды зачисления детей в школы, как правило, это конец января. Граждане сильно ограничены во времени для подачи заявления самостоятельно (время подачи заявления начинается в 00:00), они не могут поставить ребенка в электронную очередь в школу по причине отсутствия их адреса регистрации в системе. При дальнейшем их обращении в МФЦ проблема не решается, поскольку специалист самостоятельно не может добавить тот или иной адрес, а если подача заявления происходит в будние дни после 18:00 или в выходные дни, то

исправить ситуацию нет никакой возможности. По этой причине многие жильцы новых домов не могут получить данную муниципальную услугу, что противоречит регламентам работы МФЦ и Постановлению Правительства РФ от 27.09.2011 № 797.

Следующая проблема - слишком низкая скорость внедрения новых программ в работу МФЦ. Эту проблему достаточно ярко демонстрирует новая АИС МФЦ, которая была разработана еще осенью 2019 года, но на сегодняшний день в этой программе можно оформлять пакеты документов по отдельным услугам, когда основная масса государственных и муниципальных услуг оформляется через старую версию АИС МФЦ. При этом специалистам приходится работать не в одной программе, а в нескольких, так как существуют отдельные программы для передачи документов в Росреестр, Министерство образования, программы для оплаты государственных пошлин и многие другие [35].

Также эта проблема касается внедрения новой программы Росреестра ПК ПВД версии 3.0. Эта программа была разработана еще летом 2019 года, и сотрудники МФЦ прошли обучение по работе в данной программе. Сообщалось, что программа будет введена в работу с 01.09.2019, однако это не произошло. К концу 2019 года появилась информация о том, что ПК ПВД 3 будет введена в работу не ранее второго квартала 2020 года.

Следующей проблемой в электронном документообороте между МФЦ и исполнительными органами власти является обучение сотрудников МФЦ нововведениям. Рассмотрим эту проблему на примере внедрения экстерриториального приема документов на оказание государственных услуг Росреестром. Документы на оказание государственных услуг Росреестром принимаются в отдельной программе, которая называется Программный Комплекс Приема и Выдачи Документов (далее ПК ПВД). Экстерриториальный способ подразумевает прием документов по объектам недвижимости, находящимся на территории всей Российской Федерации. До 2020 года через МФЦ можно было подать документы на государственный

кадастровый учет и государственную регистрацию права на объекты недвижимости, находящиеся на территории Мурманской области. В конце 2019 года было вынесено распоряжение о предоставлении данной государственной услуги относительно объектов недвижимости, находящихся за пределами региона. В то же время специалистами Росреестра было проведено обучение специалистов МФЦ особенностям экстерриториального приема документов. Однако, из всего штата специалистов в одном отделе МФЦ города Кандалакша обучение проводится только с 20% специалистов. Проблема обучения связана с тем, что программа Росреестра имеет существенные отличия в приеме документов относительно местных объектов недвижимости и объектов, находящихся за пределами региона.

Далее рассмотрим проблему, касающуюся программы для оплаты государственных пошлин, которая сокращенно называется СИЭР-Gospay. Недостатком этой программы является то, что при выборе варианта услуги из предлагаемого перечня, сумма государственной пошлины не указывается автоматически. Специалист при заполнении распоряжения на оплату должен вручную вводить сумму государственной пошлины, что может служить причиной ошибочных оплат. К тому же, размер государственной пошлины на ту или иную услугу время от времени меняется и специалист МФЦ должен постоянно помнить размеры госпошлин и быть постоянно проинформирован об изменениях сумм. Также эта программа имеет очень большой недостаток, связанный с тем, что не все государственные услуги можно оплатить через нее. Например, государственная пошлина на оказание услуг Министерством агропромышленного комплекса не может быть оплачена на территории МФЦ посредством программы СИЭР, которая просто не предусматривает услуги Министерства АПК в перечне предоставляемых услуг [36].

Следующая группа проблем – проблемы снабжения. Основное расходование средств уходит на обеспечение новых отделов, закуп современной техники, обеспечение качественного ремонта и избыток канцелярских товаров. В это время в уже существующих отделах специалисты

вынуждены работать на устаревшей и пришедшей в негодность технике. К тому же, даже в новых отделах ремонту подлежит только та техника, которая уже перестала включаться, вся остальная считается априори исправной. Целесообразно было бы изначально обеспечить все существующие отделы необходимой техникой и канцелярскими товарами, поскольку нередко специалисты МФЦ вынуждены самостоятельно приобретать канцелярию для осуществления своих функций.

Таким образом, можно сделать вывод, что система МФЦ в целом достаточно стабильно развивается, внедряя новые услуги, в том числе платные. Также появляются новые отделы, сеть расширяется на всей территории Мурманской области, даже в самых отдаленных населенных пунктах граждане могут получить государственную или муниципальную услугу. Однако, если рассматривать систему изнутри, можно выявить множество проблем технического и кадрового характера. Не сформирована четкая система приема и обучения сотрудников, не проработана открытая система мотивации, отсутствует основное техническое обеспечение отделов и, самое главное, выходят из строя программы, которые необходимы для качественного приема документов для оказания государственных и муниципальных услуг.

### **3.2 Разработка процесса оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров**

Оптимизация процесса предоставления государственных и муниципальных услуг была представлена в виде схемы, где отражены основные проблемные зоны и предлагаемые решения по устранению данных проблем (рисунок 11).



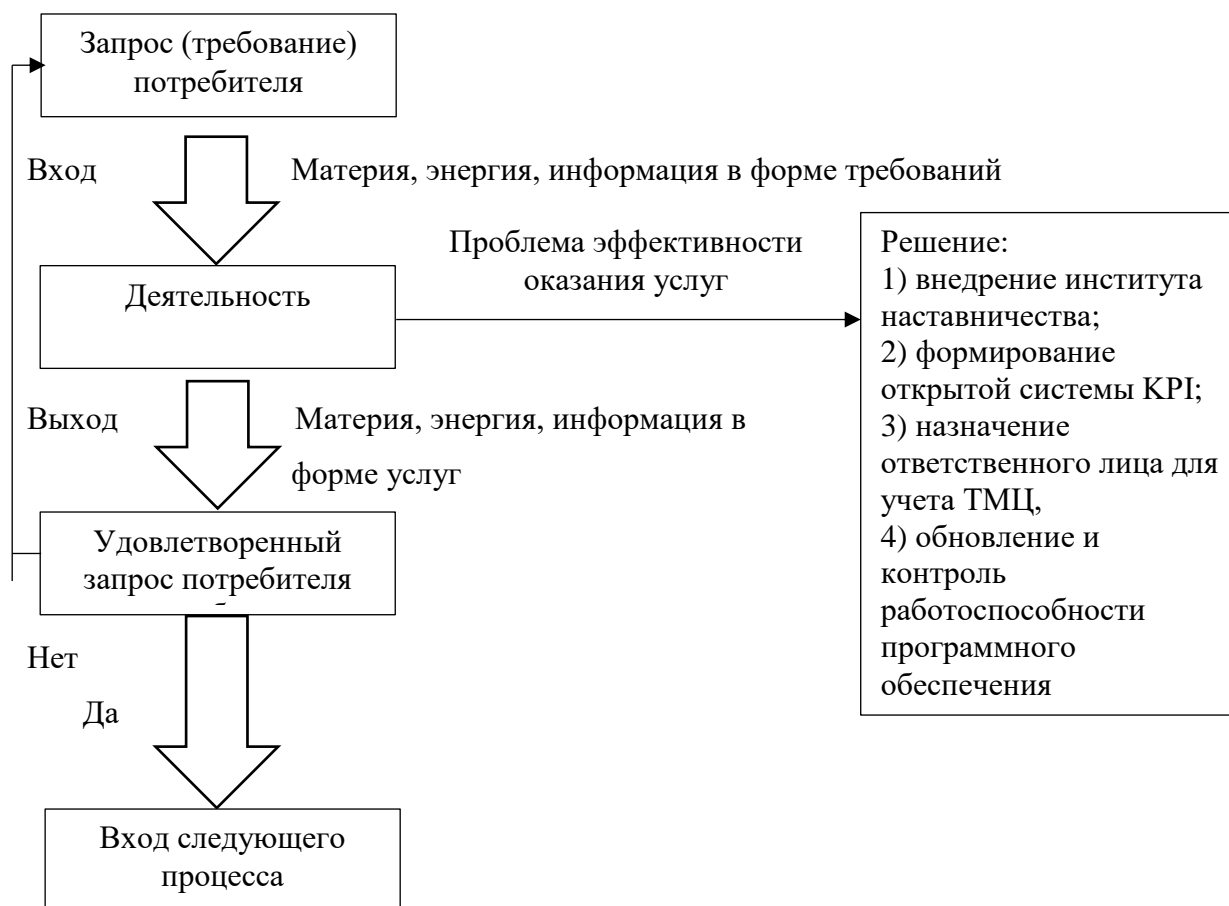


Рисунок 11 – Процесс оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ

«Механика процессного подхода позволяет наиболее результативно и эффективно достигать желаемого результата (рисунок 11); последовательность взаимосвязанных процессов обеспечивает самый короткий путь из точки А (возникшая потребность) в точку Б (удовлетворенная потребность). Цепочка создания ценности для конечного потребителя (удовлетворения его запроса или потребности) предполагает прохождение нескольких промежуточных точек цепи, которые по логике процессного подхода являются внутренними потребностями. Они одновременно представляют собой фильтр, который позволяет выявить несоответствия на начальных стадиях и вовремя исключить передачу брака далее по цепочке, а значит, избавить всю систему от необходимости исправления дефектов и переделки уже сделанного.

Концепция внутреннего потребителя, встроенная в процессный подход - это мощный инструмент обеспечения качества, который открывает серьезные резервы эффективности и результативности деятельности» [35].

В области государственного управления ученые выделяют - процессы двух видов:

- рутинные процессы, т. е. процессы, которые реализуются на низовом уровне системы государственного управления. Они носят характер детерминированных, циклических и имеющих стандартизированный результат;
- проектные процессы — процессы, которые реализуются на среднем и верхнем уровнях системы государственного управления. Они являются разовыми, ориентированными на достижение уникального результата и определяются характером этого результата [37].

Оба вида процессов имеют различные сочетания для решения тех или иных задач государственного управления. Сервисные, обеспечивающие контрольно-надзорные — это, обычно, рутинные процессы. Развитие системы государственного управления, соответственно, проектные процессы. Управление социально-экономическим развитием и финансирование деятельности государства сочетают в себе проектную и процессную составляющие.

Далее будут описаны подробнее предлагаемые мероприятия по оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг.

Что касается кадровых проблем, необходимо внедрить институт наставничества в работе отделов, создать отдельную должность наставника или сформировать открытую систему мотивации для сотрудников, которые берут на себя ответственность по обучению. Такие сотрудники, в свою очередь, должны пройти обучение по наставничеству, поскольку это сложный и трудоемкий процесс. При среднесписочном числе сотрудников в среднем 25-30 специалистов в отделе целесообразно добавить должность наставника или

изменить одну ставку специалиста на ставку наставника (при сменном графике две ставки) со средним окладом специалиста и индивидуальной системой премирования. Для повышения заинтересованности специалистов в участии в обучении новых сотрудников необходимо на данную должность организовывать внутренний конкурс. При переводе специалиста на должность наставника его окладная часть заработной платы должна оставаться неизменной, а премиальная должна складываться из следующих составляющих:

- число обученных специалистов в месяц;
- оценка аттестации обученных сотрудников;
- надбавка за обученных сотрудников, прошедших испытательный срок 3 месяца;
- результаты собственной аттестации;
- оценка собственной профессиональной дисциплины [38].

При введении должности наставника в каждом отделе МФЦ города Кандалакша не требует дополнительных затрат бюджета, ускоряет процесс адаптации и обучения новых специалистов, снижает нагрузку на учебный центр. Такое обучение проводится сразу после приема сотрудника на работу, не возникает необходимости ждать, когда сформируется группа. При такой форме обучения новые специалисты смогут применять свои полученные знания сразу на практику, что исключено в условиях обучения в учебном центре.

В ходе исследования был проведен опрос коллектива МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по вопросу необходимости введения данного института (таблица 1). Всего было опрошено 45 человек, 12 из них находятся на испытательном сроке (стаж работы в МФЦ менее 3-х месяцев).

Таблица 1 – Опрос сотрудников МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район по вопросам введения института наставничества, количество человек

Вопрос	Однозначно «да»	Однозначно «нет»	Воздержались	Всего
Устраивает ли качество работы учебного центра?	20	22	3	45
Целесообразно ли при обучении сразу приступать к практике?	39	5	1	45
Обучают ли новеньких специалисты в отделах?	41	4	0	45
Устраивает ли качество обучения специалистами в отделах?	32	12	1	45
Считаете ли Вы, что введение должности наставника ускорит и упростит обучение?	40	0	5	45
Будете ли участвовать в конкурсе на должность наставника отдела?	35	10	0	45

По данным опроса можно однозначно сделать вывод, что институт наставничества особо необходим в каждом отделе МФЦ города Кандалакша. Результат опроса о введении должности наставника практически единогласный – 40 человек из 45 (88,9%).

Система премирования должна быть прозрачной и понятной. Неоднократно специалисты отделов просили сформировать информационные доски с количеством баллов для расчета премирования, но по сегодняшний день такая информация не предоставляется даже в электронном виде. Различия в получаемых премиях сильно снижают эффективность работы

сотрудников и, как результат, снижаются общие показатели по выполнению государственного задания. По информированности о системе КРІ также был опрошен коллектив МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район (таблица 2).

Таблица 2 – Информированность сотрудников МФЦ о системе премирования, количество человек

Вопрос	Однозначно «да»	Однозначно «нет»	Воздержались	Всего
Знаете ли Вы из каких частей складывается Ваша заработная плата?	45	0	0	45
Знаете ли Вы от чего зависит премиальная часть?	19	20	6	45
Информируют ли Вас руководители о количестве баллов по итогам работы за месяц?	0	44	1	45
Есть ли в отделе информационные доски с итогами работы отдела и специалистов?	0	45	0	45
Считаете ли Вы, что эта информация должна быть доведена до сотрудников?	45	0	0	45
Целесообразно ли организовать доски информации в отделе с данными о начислении премиальных баллов?	40	4	1	45

Итак, единогласно был дан ответ о необходимости открытой и прозрачной системы премирования сотрудников, а также почти единогласно

(40 человек из 45) необходима организация информационной доски для сотрудников. Стандартный информационный стенд с креплением на стену с карманами в количестве 8 штук в г. Кандалакша имеет среднерыночную стоимость 2000 рублей. Также можно использовать интерактивные, магнитные или пробковые доски. При закупе на все отделы МФЦ в городе Кандалакша необходимо затратить из бюджета МФЦ 24000 рублей единовременно.

Для выявления степени эффективности данной меры необходимо рассчитать затраты на поиск новых сотрудников, так как вопрос заработной платы является одним из основных факторов при принятии решения специалистами МФЦ об увольнении. По результатам опроса около 30% сотрудников МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район готовы уволиться из-за необоснованных снижений премиальной части заработной платы (15 человек). Для опубликования вакансий на популярных сайтах по подбору персонала необходимо затратить в среднем 1300 рублей в месяц (по данным сайта работа.ru). Для проведения собеседований, которые проводятся в два этапа – в отделе по работе с персоналом и у начальника отдела МФЦ – необходимо затратить трудочасы специалиста кадровой службы и оплатить их.

Для оценки экономической эффективности данной меры возьмем процент прохождения кандидатов на вакансии 30% из всех заявок. Из расчета средней заработной платы специалиста кадрового отдела МФЦ 25000 руб. можно рассчитать стоимость часа такого сотрудника – 156 руб./час. На проведение собеседования с одним человеком отводится один час работы кадрового специалиста, а для 15 человек – 15 часов, соответственно. В следствие того, что не каждый кандидат получит положительное решение, либо учитывая отказы кандидатов от вакансии, для набора 15 сотрудников в среднем нужно провести 45 собеседований.

Таким образом, на проведение собеседований на замещение должностей специалистов МФЦ нужно затратить 15 часов работы кадрового сотрудника и 7020 руб.

При проведении второго этапа собеседований у начальника отдела таким же образом рассчитаем затраты (при средней заработной плате начальника отдела 70000 рублей):  $15 \cdot (70000/160) = 19665$  руб.

На оформление и адаптацию сотрудников также затрачиваются канцелярские товары для формирования личных дел, рабочих тетрадей, составление трудового договора и соглашений. Такие затраты отсутствуют при введении предлагаемой меры.

Также следует отметить, что на обучение новых сотрудников необходимо затратить часы специалистов отдела обучения. При средней заработной плате 30000 рублей в месяц и сроках обучения 8 рабочих дней по 9 часов, а также максимальное число обучающихся в группе 15 человек, можно рассчитать затраты на обучение 15 специалистов:  $(30000/160) \cdot 72$  часа = 13464 руб. (на проведение обучения одной группы из 15 человек).

Таким образом, затраты на подбор персонала требуют затрат в размере 40149 руб., что превышает затраты при введении предлагаемой меры. К тому же эти затраты будут ежемесячные или ежеквартальные, поскольку проблема не будет решена в корне, поэтому ситуация неудовлетворенности системой премирования будет возникать постоянно.

С точки зрения социальной эффективности, данная мера позволит специалистам МФЦ сохранить рабочие места, избежать периода поиска работы и адаптации на новом месте, тем самым сохранится постоянный заработок и не снизится уровень жизни. Удовлетворенные оплатой труда сотрудники более качественно выполняют свои должностные обязанности и более замотивированы на эффективность работы отдела, поэтому качество предоставления государственных и муниципальных услуг возрастет, что повысит общую удовлетворенность граждан.

Также хотелось бы отметить такую проблему, как отсутствие обучения сотрудников МФЦ специалистами органов исполнительной власти, таких как Пенсионный фонд, Министерство социальной политики и другие. В настоящее время часто меняются многие требования к специалистам МФЦ по приему документов. По таким изменениям необходимо проводить обучение специалистов МФЦ сотрудниками органов власти. Внутреннее обучение в рамках МФЦ неэффективно, поскольку не всегда информация из ведомства оперативно доводится до руководства МФЦ, а до специалистов отделов и вовсе иногда не доходит. Ежедневно сотрудники вынуждены подписывать по несколько новых приказов, текст которых не разъясняется, особенно, если это дополнение к ранее принятому приказу. Также как дополнительную проблему можно рассмотреть неверный подход к ознакомлению сотрудников с приказами, которые, в большинстве случаев, состоят из титульного листа с названием приказа и листа ознакомления. Отдельные комментарии по тексту приказов не даются.

За последние 2 года (2019-2020) было проведено два обучения специалистов МФЦ сотрудниками ведомств. Одно обучение было приурочено к многочисленным отказам Министерства социальной политики по заявлениям граждан в связи с некоторыми ошибками специалистов. Тогда было выяснено, что многая информация не доводится до сотрудников отделов. Второе обучение проходило в декабре 2019 года по новой программе Росреестра ПК ПВД 3.0. Обучение проводилось сотрудниками Службы, однако, при запуске программы, сервер «обвалился».

Что касается программного обеспечения, в первую очередь, необходимо сократить сроки внедрения новых усовершенствованных программ, которые должны быть полностью проработаны на момент их введения в работу, чтобы специалисты МФЦ не сталкивались с постоянными нерешаемыми проблемами и ошибками.



Проведен анализ за декабрь 2020 года по сбоям программного обеспечения в МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район (таблица 3).

Таблица 3 – Перебои в работе программного обеспечения за декабрь 2020 года в МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район

Начало сбоя	Конец сбоя	Общее время в нерабочем состоянии, минут	Эффективность, %
01.12.2020 14:20	01.12.2020 15:40	80	88,9
02.12.2020 11:55	02.12.2020 12:15	20	97,2
05.12.2020 19:45	05.12.2020 20:45	60	91,6
06.12.2020 13:20	06.12.2020 17:30	250	65,3
09.12.2020 15:15	09.12.2020 16:45	90	87,5
10.12.2020 16:10	10.12.2020 16:50	40	94,4
13.12.2020 14:55	13.12.2020 15:10	15	97,9
16.12.2020 10:15	16.12.2020 12:05	110	84,7
22.12.2020 17:30	22.12.2020 18:10	40	94,4
23.12.2020 16:20	23.12.2020 17:35	75	89,6
27.12.2020 19:30	27.12.2020 20:05	35	95,1
28.12.2020 09:30	28.12.2020 11:15	105	85,4
30.12.2020 11:10	30.12.2020 12:45	95	86,8

Процент эффективности рассчитан при 12-часовом рабочем дне специалиста (720 минут).

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о достаточно низкой эффективности программного обеспечения с учетом того, что его сбои полностью парализуют работу отдела, увеличивая очереди заявителей. Как правило, такие сбои носят региональный характер и данный уровень

эффективности характерен не только для определенного отдела, но и для всей Мурманской области.

Как видно из таблицы 3, бывают сбои (06.12.2020), когда эффективность работы программного обеспечения критически низкое – 65,3%, а значит, снижается общая эффективность работы всей системы МФЦ.

Из прикладных рекомендаций предлагаем следующее. Программы должны подразумевать систему подсказок в виде перечня документов, сроков и размеров госпошлины при выборе той или иной услуги. Важной задачей на этом этапе является постоянное обновление перечня документов и размеров государственных пошлин в зависимости от вынесения новых Постановлений и регламентов. Желательно, чтобы это обновление происходило автоматически без привлечения сектора технической поддержки, поскольку это занимает немалое количество времени.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенной меры. Рассчитаем потери учреждения на оплату труда сотрудников при перебоях программного обеспечения. За декабрь 2020 года общая сумма времени перебоев программ составила 1012 минут или 17 часов. Час работы специалиста из расчета средней заработной платы 26000 рублей при сменном графике работы равен 144 рубля. Общие затраты на простой отдела из-за неисправностей программного обеспечения составляют 2448 рублей в месяц (29376 руб. в год).

Обновлением и техническим обеспечением программ занимается отдел технической поддержки, в состав которого входит 4 сотрудника. Для обеспечения более высокого уровня работы программ необходимо провести повышение квалификации этих сотрудников для дальнейшего исправления технических ошибок. Повышение квалификации сотрудники могут пройти в сторонних учебных заведениях, в которых средняя цена таких курсов по городу Кандалакша составляет 3500 рублей за человека, общие затраты равны 14000 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что повышение квалификации сотрудников отдела технической поддержки эффективнее в экономическом плане, чем постоянные попытки локально решить проблему. Также более оперативные и грамотные решения в ситуациях сбоя программного обеспечения позволят сократить время ожидания граждан в очередях в МФЦ, обеспечит более оперативную работу специалистов отделов, снизит общее недовольство населения. Также длительное ожидание из-за технических неисправностей в МФЦ может навредить здоровью граждан, поскольку очереди могут достигать нескольких часов. Особенно страдают в таких ситуациях социально не защищенные слои населения – многодетные семьи, инвалиды, пенсионеры, ветераны и т.д.

Если рассматривать данную меру с точки зрения организационной эффективности, то и здесь можно выявить много плюсов. Во-первых, специалисты МФЦ во время сбоев не заняты никакой общественно-полезной деятельностью, все сводится к тому, что очередь из недовольных граждан растет, а специалисты в то время бездействуют, потому что, в принципе, никак повлиять на ситуацию не могут. В таких ситуациях с населением не ведется работа, нет ответственного лица, который объясняет ситуацию, ведет контроль уровня недовольства в зале ожидания в МФЦ. Граждане видят сидящих без дела специалистов, тем самым увеличивая недоверие к сотрудникам МФЦ и к государственной власти, в целом.

При более оперативном решении технических проблем такие ситуации будут возникать реже. Если при этом проводить работу с ожидающими, общаться, объяснять причину, предлагать альтернативные даты для приема их документов, можно резко сократить число жалоб в таких ситуациях, так как в 21 веке каждый гражданин понимает, что технические проблемы могут возникать не по вине сотрудников.

Также необходимо усовершенствовать систему автопроцессинга документов между МФЦ и такими органами власти как Пенсионный фонд, Министерство социальной политики, Инспекция Федеральной налоговой

службы и другими, предусматривающими ограниченный размер электронного пакета документов. Программы электронного документооборота должны обеспечивать прямое сканирование документов без потери качества.

Сегодня в отделах МФЦ для сканирования документов установлены стандартные МФУ и новые скан-лампы.

Неудобство МФУ уравнивается высоким качеством скан-копий. Для экономии времени в МФЦ были установлены скан-лампы, которые ускоряют процесс сканирования, но сильно страдает качество скан-копий.

Таким образом, чтобы обеспечить наиболее качественное и быстрое обслуживание заявителей на территории МФЦ по приему документов на оказание государственных и муниципальных услуг, органами власти должны проводиться периодические обучения по новым программам всего штатного персонала МФЦ на территории муниципального образования для исключения разногласий и разнопредоставляемой информации. Специалисты органов власти должны уделять больше времени и финансирования на организацию учебных классов и проведение обучения. На сегодняшний день по нововведениям проводят ВКС с отдельными сотрудниками, которые, в свою очередь, должны передать информацию всему отделу. На практике такой способ обучения приводит к искажению информации, поскольку у каждого человека разные способы восприятия. Также при этом определенная информация может быть утеряна. Именно поэтому сотрудникам органов власти необходимо проводить личное обучение в отделах МФЦ.

Наиболее важным решением проблем может стать внедрение во все программы электронного документооборота МФЦ и органов власти возможности моментальных межведомственных запросов. В связи с тем, что специалистам МФЦ приходится работать в многочисленных программах разных органов исполнительной власти, было бы эффективно объединить все существующие на сегодняшний день программы в одну единую систему, в которой можно было бы оформить пакеты документов во все органы исполнительной власти и органы местного самоуправления.

Также на сегодняшний день существует проблема снабжения отделов техникой и канцелярскими товарами. Из-за того, что в отделах нет ответственных лиц за учет ТМЦ, следить за состоянием техники и наличием канцелярских товаров приходится самостоятельно сотрудникам отделов МФЦ. В таком случае может сыграть роль невнимательность, низкая оценка важности ремонтных действий, незнание техники специалистами. Все это приводит к тому, что состояние техники резко ухудшается, что влияет не только на скорость и эффективность работы специалистов, но и на бюджет МФЦ в целом, поскольку гораздо проще и дешевле устранять текущие неисправности, чем оплачивать дорогостоящий серьезный ремонт. Именно поэтому в каждом районе города в МФЦ необходим сотрудник технического отдела для оперативного принятия решений по ремонту и эксплуатации техники, отслеживания состояния техники и других ТМЦ. Также для исключения необоснованных потерь по канцелярским товарам необходимо вести реестр по принятым и выданным позициям. Сегодня в МФЦ такому учету подлежит только бумага для печати А4.

Таким образом, можно сделать вывод, что для обеспечения высокой эффективности работы МФЦ необходимо решить ряд проблем в кадровой системе, процессе обучения, содержании технических устройств и программного обеспечения. Все вышеуказанные меры помогут более тщательно отслеживать ситуацию, так как будут назначены ответственные лица. Чем выше эффективность работы отделов МФЦ, тем качественнее и доступнее для граждан получение государственных и муниципальных услуг.

## Заключение

В процессе написания работы была изучена теоретическая основа деятельности МФЦ, в том числе функции, полномочия, методы и принципы. Самый главный принцип работы многофункциональных центров – принцип «одного окна». Данный принцип подразумевает единоразовое обращение заявителя в одно окно МФЦ по всем интересующим его вопросам. Такой принцип эффективно экономит время заявителя и облегчает его взаимодействие с органами власти через МФЦ. Однако, в настоящее время в связи со сложной эпидемиологической обстановкой, согласно внутренним приказам МФЦ и Указам Губернатора Мурманской области, запрещено одному заявителю находиться в окне специалиста более одного часа. Таким образом, на сегодняшний день принцип «одного окна» работает не в полном объеме. Однако, причины этому объективные.

Также в ходе работы проанализированы понятие и ключевые характеристики МФЦ, параметры оценки эффективности деятельности МФЦ. Рассмотрена деятельность МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район и содержание государственных и муниципальных услуг, предоставляемых юридическим и физическим лицам. Проведена оценка эффективности деятельности МКУ МФЦ. Составлены предложения по оптимизации работы МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район

Анализ практики деятельности МФЦ показывает, что существующие регламенты содержат ряд недоработок. Во-первых, в регламентах приводится не полный перечень нормативных правовых актов, регулирующих сферу предоставления услуги. Во-вторых, отсутствует полный и закрытый перечень государственных органов и организаций, участвующих в предоставлении услуги. В-третьих, не установлен закрытый перечень необходимых для получения услуги документов вместе с их формами и способами получения. В-четвертых, не указываются максимальные сроки прохождения

административных процедур и административных действий. В-пятых, не оптимизирован перечень оснований для отказа в предоставлении услуги, что содержит предпосылки для проявления коррупции. В-шестых, не приводятся блок-схемы алгоритма прохождения административной процедуры.

Основным средством взаимодействия органов публичной власти и подведомственных им организаций между собой остаются бумажные документы. Это приводит к технологическим разрывам в единой цепочке последовательности предоставления каждой конкретной услуги. Не налажен автопроцессинг. В связи с этим качество предоставляемых услуг остается по-прежнему низкой.

Низкое качество услуг зависит от субъективных факторов. Во-первых, заявители необоснованно привлекаются к процессам сбора различных документов и справок. При этом число бумажных форм документов избыточно. Во-вторых, последовательность процедур предоставления услуг не оправданна, что приводит к увеличению сроков подготовки конечных документов для заявителей. В-третьих, требуется многократное личное взаимодействие сотрудников органов публичной власти и подведомственных им организаций при предоставлении услуг заявителями. В-четвертых, присутствует низкая межведомственная согласованность между органами публичной власти и подведомственных им организаций. Отсутствует юридически оформленный порядок их взаимодействия. В-пятых, графики работы различных структур и организаций не согласованы. Заявители теряют время при получении услуг.

Еще одна серьезная проблема заключена в нежелании российских государственных ведомств делиться информацией друг с другом и предоставлять к ней публичный доступ. Это связано с тем, что государственные структуры не хотят, чтобы появилась возможность внешнего контроля и оценки эффективности работы. Это приводит к тому, что важная информация доводится до сотрудников МФЦ слишком поздно. Бывают

ситуации, когда с 1 числа вводятся новые нормы, касающиеся оплаты госпошлины, а до сотрудников МФЦ информируют об этом спустя время.

Все проблемы взаимосвязаны. Их решение возможно только при реализации комплекса организационных, информационных, нормативно-методических и технических мероприятий по принципу «одного окна».

Для выявления эффективности деятельности МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район проведено исследование. Используются методы: анализ документов и опрос сотрудников МФЦ. Была проанализирована внутренняя документация, информационные источники, сайт, опросные данные сотрудников.

Для выявления факторов, стимулирующих эффективность услуг, использовались обработанные данные анкеты для специалистов. Анализ информационных документов (СМИ, Интернет) показал необходимость формирования постоянного информационного потока, который позволит создать образ МКУ МФЦ как эффективной организации, имеющую единую систему.

По итогам проведенного анализа эффективности деятельности МКУ МФЦ подготовлены рекомендации: внедрение института наставничества, формирование открытой системы КРІ, назначение ответственного лица для учета ТМЦ, обновление и контроль работоспособности программного обеспечения и многое другое.

При проведении оценки эффективности предложенных мер было выявлено, что внедрение института наставничества не потребует дополнительных затрат бюджета, а эффект от такой меры имеет большое социальное и организационное значение. В первую очередь, повысится удовлетворенность сотрудниками условиями труда, сохранение рабочих мест, общего дохода и уровня жизни специалистов. При повышении мотивации сотрудников к работе, повышается эффективность их деятельности, что, в



свою очередь, приводит к повышению удовлетворенности населения работой МФЦ и государственной власти в целом.

Открытая система премирования с визуализацией премиальных баллов по итогам работы на досках информации гораздо выгоднее, чем поиск новых сотрудников, так как, по результатам опроса специалистов МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район, наиболее частая причина мыслей об увольнении – закрытая и несправедливая система распределения премиальной части заработной платы.

В целом почти все проблемы в оптимизации МКУ «МФЦ» администрации муниципального образования Кандалакшский район связаны с проблемой некачественного и несвоевременного обучения сотрудников отделов.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Аджубей, Р. В. Оценка эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг населению [Электронный ресурс] / Р. В. Аджубей. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/135/37885/>
2. Билоган, В.Я. О некоторых аспектах правового регулирования деятельности многофункциональных центров [Электронный ресурс] / В. Я. Билоган. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36493238>
3. Вестник электронного Правительства [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e-govs.ru/>
4. Винокурцева, Е. А. Мониторинг предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017.
5. Гулян, Г. К. Практика предоставления муниципальных услуг органами местного самоуправления [Текст] / Г.К. Гулян // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2019. — Т. 8.
6. Дербенов, Ч. Ю., Босхонджиева, Д. Б. Предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде // Молодой ученый. — 2019. — №27.2. — С. 11-12.
7. Зайнашева, З.Г. Зарубежный опыт повышения качество и доступности предоставления государственных услуг // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1 (15). С. 38-44.
8. Зарубежный опыт представления госуслуг. Обзор госуслуг 20 стран. Статья. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bagalau.kz/ru/evaluation-system/world/i3212> (дата обращения: 18.09.2021).
9. Зенин, С. С. Правовые формы оказания государственных и муниципальных услуг [Текст] / С.С. Зенин // Государственная власть и местное самоуправление. — 2019. — № 7.

10. Красова, Е. М. Критерии оценки качества услуг // Молодой ученый. — 2020. — №11. — С. 128-130.
11. Лукьянов, А.С. Анализ оценки показателей государственных услуг в электронном информационном пространстве // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 1 (20). С. 44-46.
12. Малик, Е. Н. Деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в РФ: институциональные основы и перспективы [Электронный ресурс] / Е. Н. Малик. - Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2016/96159.htm>
13. Михалева, О.М., Матюшкина, И.А. Концепция новых государственных услуг в современной России // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 8
14. Новикова, И.Ю., Хазанова, Д.Л. Обзор методик оценки качества государственных услуг // Вестник научных конференций. 2019. № 5-5 (9). С. 285-287
15. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/)
16. О персональных данных [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)
17. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.05.2006 N 59-ФЗ. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_59999/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)
18. О национальном плане противодействия коррупции на 2018-2020 годы [Электронный ресурс]: указ Президента Российской Федерации от

29.06.2018 N 378. - Режим доступа:  
<https://mfc66.ru/dokumenty/download/49?view=true>

19. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: указ Президента Российской Федерации 07.05.2012 N 601. - Режим доступа:  
<http://base.garant.ru/70170942/>

20. О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 27.09.2011 N 797. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_119932/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_119932/)

21. Об утверждении Правил организации многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 22.12.2012 г. N 1376. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139747/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139747/)

22. Петраков, М. А., Аджубей, Р. В. Проблемы организации мониторинга качества оказания государственных (муниципальных) услуг // Молодой ученый. — 2018. — №30. — С. 247-250.

23. Пехова, Л.С. Особенности оказания государственных и муниципальных услуг в странах европейского союза / ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» — 2019. — №1. — С. 58-59.

24. Портал административной реформы. Совершенствование государственного управления — Электронный ресурс — Режим доступа: [http://ar.gov.ru/ru/gos\\_uslugi\\_03\\_sbor\\_mnenij\\_grazhdan/index.html](http://ar.gov.ru/ru/gos_uslugi_03_sbor_mnenij_grazhdan/index.html) (дата обращения: 17.09.2021).

25. Росреестр прогнозирует спрос на электронные услуги [Электронный ресурс] // Вести. Экономика. — Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/articles/59235/print> (дата обращения: 17.09.2021).

26. Смирнова, И. Д. О специфике предоставления публичных услуг в электронном виде // Молодой ученый. — 2018. — №2. — С. 386-388.

27. Травнев, Л.Н. Современный механизм финансирования государственных и муниципальных услуг / Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2017. № 17-2. С. 6-10.

28. Тимченко, С.А. Многофункциональный центр: суть, смысл и удобство для клиента [Электронный ресурс] / С. А. Тимченко. - Режим доступа: <https://regaus.ru/raznoe/dlya-chego-nuzhen-mfc.html>

29. Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]: ГОСТ Р 50646–94. от 01.07.1994. – Доступ из справочно–правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200006608>

30. Фаттахов, И.Э. Теоретические подходы к сущности публичного управления государственными услугами в современных условиях // Казанский экономический вестник. 2019. № 1 (21). С. 14-17.

31. Шашкин, А.А. Система комплексной оценки эффективности деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] / А.А. Шашкин // Молодой ученый. — 2018. — №21.

32. Щавлева, С.С. История создания и перспективы развития МФЦ [Текст] / С.С. Щавлева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. — 2018. — № 8.

33. Явленчук, Д.И. Правовые основы функционирования МФЦ [Текст] / Д.И. Явленчук // Новая наука: Стратегии и векторы развития России. — 2018. — Т. 1. — № 2.

34. Alpatov Y. Regulation and Standardization of State and Municipal Services as Imperative of Their Quality and Affordability / Alpatov Y., Ostanina S.,

Avilova V., Vodolazhskaya E., Ishmuradova I. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iejme.com/article/regulation-and-standardization-of-state-and-municipal-services-as-imperative-of-their-quality-and>

35. Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // *Business Research Quarterly*. - 2018. - №3 (102). - pp. 11-22.

36. Hebdon, R. The Restructuring of Municipal Services: A Canada—United States Comparison. / R. Hebdon, P. Jalette [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/c0634>

37. Kabanova, E. The assessment of public (municipal) service provision by multifunctional centers. / Kabanova, E., Vetrova, E., Evstratova, T., Kataeva, V., Sulyagina, J. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://search.proquest.com/openview/b6d180c7a1b6eeb0907f09b209c8dbd1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>

38. Savas. E. On Equity in Providing Public Services. / E. S. Savas. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.24.8.800>