

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

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

Совершенствование процессов предоставления муниципальных и государственных услуг юридическим лицам в Муниципальном Автономном Учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2018.200.ВКР

Консультант, должность

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководитель работы, доцент

\_\_\_\_\_ Ю.В. Бутрина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Консультант, должность

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Автор

студент группы ЗЭиУ – 354  
\_\_\_\_\_ К.В. Алексеева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Консультант, должность

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Алексеева К.В. Совершенствование процессов предоставления муниципальных и государственных услуг юридическим лицам в Муниципальном Автономном Учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа»  
– Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭиУ-354, 94 с., 4 ил., 14 табл., библиограф. список – 60 наим., 2 прил

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа эффективности работы МФЦ Златоустовского городского округа Челябинской области (МАУ «МФЦ ЗГО») с юридическими лицами и внесения предложений по оптимизации деятельности.

Объект: общественные отношения, складывающиеся при получении государственных и муниципальных услуг.

В работе рассмотрены теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг многофункциональными центрами: преимущества и проблемы создания.

Проведен анализ и оценка деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» в части предоставления государственных и муниципальных услуг юридическим лицам. В завершение предложены соответствующие рекомендации по оптимизации работы МФЦ.

Научная новизна работы в том, что проанализирована теоретическая литература, касающаяся предоставления государственных и муниципальных услуг юридическим лицам, а также практика деятельности МФЦ, позволившая сформулировать предложения по ее оптимизации.

## ANNOTATION

Alekseeva K.V. Improvement of the provision of municipal and state services to legal entities in the Municipal Autonomous Institution "Multifunctional Center for the Provision of State and Municipal Services in the Zlatoust City District" - Chelyabinsk: SUSU, ZEIU-354, 94 p., 4 ill., 14 table., Bibliographer. list - 60 items, 2 app.

Graduation qualification work has been done to analyze the effectiveness of the MFC Zlatoustsky urban district of the Chelyabinsk region (UIA "MFC ZGO") with legal entities and make proposals for optimizing the activities.

Object: public relations, developing upon state and municipal services receipt .In work theoretical bases of state and municipal services granting by the multipurpose centers are considered: pre-property and problems of creation.

The analysis and evaluation of the UIA "MFC ZGO" activity in the part of providing state and municipal services to legal entities has been carried out. In conclusion, the relevant recommendations for optimizing the MFC work are proposed.

The scientific novelty of the work is that the theoretical literature on the state and municipal services provision to legal entities is analyzed, as well as the practice of the MFC's activities, allowing to formulate proposals for its optimization.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ	
1.1 Понятие и ключевые характеристики МФЦ.....	9
1.2 Опыт и перспективы создания моделей предоставления государственных и муниципальных услуг в формате МФЦ.....	21
1.3 Параметры оценки эффективности деятельности МФЦ.....	32
2 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ТЕРРИТОРИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ОКРУГА»	
2.1 Общая характеристика деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».....	44
2.2 Содержание государственных и муниципальных услуг, предоставляемых МАУ «МФЦ ЗГО» юридическим лицам.....	55
3 ОПТИМИЗАЦИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ МАУ «МФЦ ЗГО»	
3.1 Оценка эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».....	68
3.2 Предложения по оптимизации работы МАУ «МФЦ ЗГО» .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А Объявление конкурса на звание «Лучший документовед»	
Приложение Б Анкета для получателей государственных (муниципальных услуг в МАУ «МФЦ ЗГО»	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Анализ работы органов исполнительной власти по организации предоставления государственных и муниципальных услуг юридическим лицам показывает, что в настоящее время система деятельности развита недостаточно эффективно. Поэтому совершенствование организации и предоставление таких услуг имеет в настоящее время большое значение.

Услуги обеспечивают органы исполнительной власти субъекта РФ, подведомственные им учреждения, территориальные подразделения федеральных органов исполнительной власти и исполнительные органы государственной власти. Услуги не всегда предоставляются оперативно и качественно, поэтому заявители часто вынуждены обращаться за помощью в организации-посредники.

Низкому качеству выполняемых государственных и муниципальных услуг способствуют следующие субъективные факторы:

- заявители необоснованно привлекаются к процессу сбора различных документов и справок, существует много бумажных форм документов при установлении, оформлении или подтверждении прав заявителей на получение услуг;
- сотрудники органов публичной власти и подведомственных им организаций требуют многократного личного взаимодействия с заявителями;
- между органами публичной власти и подведомственными им организациями существует низкая межведомственная согласованность, отсутствует скоординированный порядок взаимодействия.

Перечисленные проблемы взаимосвязаны. Решить их можно только реализовав комплекс организационных, информационных, нормативно-методических и технических мероприятий, предусматривающихся при предоставлении государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

В России сегодня по такому принципу организуется деятельность многофункциональных центров (далее по тексту – МФЦ), где юридические лица могут получить необходимую государственную и муниципальную услугу.

Проблемы деятельности МФЦ находятся в центре внимания ученых и практиков. Они рассматриваются в работах: В.М. Большаковой, С.А. Васильева, Л.А. Гавриловой, Е.Г. Головина, Н.В. Губановой, Я.Я. Кайль, А.А. Легова, В.П. Ляхова и др.

Знакомство с научными публикациями и практикой показывает, что в организации деятельности МФЦ возникают определенные сложности:

- организация работы центров по приему и обслуживанию заявителей не отвечает потребностям больших потоков и не позволяет работающим юридическим лицам быстро и оперативно получить необходимую услугу;
- недостаточно применяются информационно-коммуникационные технологии для обеспечения межведомственного электронного обмена информацией при оказании композитных услуг;
- график работы различных структур и организации несогласован, что приводит к потере времени заявителей на получение услуг.

Наличие нерешенных вопросов, связанных с организацией деятельности МФЦ, определило цель выпускной квалификационной работы на тему «Совершенствование процессов предоставления муниципальных и государственных услуг юридическим лицам в Муниципальном Автономном Учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа»: проанализировать эффективность работы МФЦ Златоустовского городского округа (далее по тексту – ЗГО) Челябинской области с юридическими лицами и внести свои предложения по оптимизации деятельности.

Цель конкретизирована решением следующих задач:

1. Рассмотреть понятие и ключевые характеристики МФЦ.
2. Проанализировать опыт и перспективы создания моделей предоставления государственных услуг в формате МФЦ.
3. Определить параметры оценки эффективности деятельности МФЦ.

4. Дать общую характеристику деятельности муниципального автономного учреждения «Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа».

5. Раскрыть содержание государственных и муниципальных услуг, предоставляемых МАУ «МФЦ ЗГО» юридическим лицам.

6. Оценить эффективность деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».

7. Внести предложения по оптимизации работы МАУ «МФЦ ЗГО».

Объект исследования: общественные отношения, складывающиеся при получении государственных и муниципальных услуг.

Предмет: работа МАУ «МФЦ ЗГО» Челябинской области по оказанию услуг юридическим лицам.

Теоретическая основа – работы российских ученых: Л.А. Андреевой [12], Л.А. Гавриловой [15], Е.А. Гончаровой [16], И.Н. Исуповой [22], А.Э. Калининой [26], А.Ф. Соколова [53], В.Н. Тюшнякова [56] и других авторов.

Выпускное квалификационное исследование осуществлено посредством общенаучных методов: анализа, синтеза.

Научная новизна работы в том, что проанализирована теоретическая литература, касающаяся предоставления государственных и муниципальных услуг юридическим лицам, а также практика деятельности МФЦ, позволившая сформулировать предложения по ее оптимизации.

Практическая значимость: сформулированы предложения по оптимизации деятельности МФЦ с юридическими лицами.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, основная часть, состоящая трех глав и из семи параграфов, заключение, список использованной литературы, приложения.

# 1 МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ

## 1.1 Понятие и ключевые характеристики МФЦ

Для повышения качества и доступности государственных и муниципальных услуг в настоящее время в России созданы и действуют многофункциональные центры (далее по тексту – МФЦ). Инновационные для РФ принципы и механизмы деятельности таких центров определены Федеральным законом от 27 июля 2010 года №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [1].

По состоянию на 1 января 2016 г. на территории Российской Федерации создано 2 684 центра и 10 130 офисов государственных и муниципальных услуг. Значение показателя охвата юридических лиц «одним окном» составило более 94% [36].

Определение понятия МФЦ закреплено в законе. Многофункциональный центр – организация, созданная в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения, уполномоченная на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна» (п.5 ст. 2 Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»). Особенности организации предоставления государственных услуг, функции, права и обязанности МФЦ закреплены Федеральным законом «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Требования к функционированию МФЦ на территории страны установлены Постановлением Правительства РФ от 22 декабря 2012 года №1376 «Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [7].

Создаваемые на территории Российской Федерации МФЦ, позволяют юридическим лицам получать разные услуги в одном помещении и не взаимодействовать при этом с чиновниками непосредственно. Такой подход минимизирует моральные, материальные и временные издержки потребителей услуг.

Этим же постановлением определены условия материально-технического обеспечения МФЦ, информационно-коммуникационных технологий, применяемых в деятельности МФЦ, взаимодействия МФЦ с организациями, участвующими в предоставлении государственных (муниципальных) услуг, количества окон обслуживания, режима работы, площади, зонирования, расположения МФЦ.

Разработан единый для всех регионов страны бренд, ставший отражением существующих возможностей и особенностей новой организации системы предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ. Одна из задач, которую должен был решить новый бренд, это простое и понятное широким слоям населения имя для многофункциональных центров. Новое имя бренда МФЦ – «Мои Документы».

Многофункциональные центры организуются региональными органами исполнительной власти. Общая цель создания таких центров – оказание юридическим лицам «комплекса взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг с участием представителей различных ведомств на основе единого помещения, организованного по принципу «одного окна» [53, с. 56].

Другие цели создания МФЦ [56, с. 224]:

- информирование юридических лиц по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг;
- повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг за счет принятия административных регламентов;
- сокращение объема документов, которые необходимо предоставить заявителям для получения необходимой услуги.

Правовая регламентация предоставления государственных и муниципальных услуг МФЦ имеет особенности, что связано со спецификой их предоставления.

Ученые (З.К. Бабаева) указывают, что к таким принципам относятся [13, с. 334-342]:

1. Правомерность предоставления необходимых и обязательных государственных и муниципальных услуг. Такой принцип указывает на соблюдение требований административного законодательства, так как административный закон фиксирует правила предоставления государственных и муниципальных услуг. В настоящее время существует нормативно-правовая база, регламентирующая такое обслуживание юридических лиц.

2. Заявительный порядок обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг. Этот принцип гарантирует, что для получения услуги юридическое лицо должно только заявить (устно, письменно, в электронном виде) о необходимости ее получения. Компетентный орган власти обязан предоставить услугу.

3. Правомерность взимания с заявителя государственной пошлины.

4. Открытость деятельности органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, а также организаций, участвующих в предоставлении таких услуг. Этот принцип предусматривает, что заявители имеют право на получение полной, актуальной и достоверной информации о порядке предоставления необходимых ему услуг, в том числе и в электронной форме.

5. Доступность обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг. Доступность реализуется в четырех направлениях.

– территориальная доступность дает возможность заявителю добраться до места предоставления государственных и муниципальных услуг с наименьшими временными затратами. Она включает как «шаговую» доступность, так и незатруднительный проезд на общественном транспорте;

– интуитивно-понятная доступность дает возможность заявителю получить результат предоставления государственных и муниципальных услуг по «жизненным ситуациям» (открытие бизнеса);

– финансовая доступность;

– запрет сверхформализма подразумевает возможность обращаться за получением необходимой услуги без препятствий, возникающих из-за неукоснительного соблюдения формы.

Соблюдение перечисленных условий дает возможность говорить о реальной доступности рассматриваемых услуг.

6. Возможность получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме (если это не запрещено законом), а также в иных формах, предусмотренных законодательством по выбору заявителя.

Схема размещения МФЦ в субъекте РФ утверждается руководителем высшего исполнительного органа государственной власти или комиссией по вопросам повышения качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг. Схема содержит информацию об адресах, количестве окон для принятия и выдачи документов, датах открытия МФЦ.

Сведения об оказываемых МФЦ государственных и муниципальных услугах содержатся в соответствующих реестрах, представляющих собой перечень, список, опись каких-либо данных. Это может быть федеральный реестр государственных услуг; реестр государственных услуг субъекта РФ; реестр муниципальных услуг.

Федеральный реестр включает сведения об услугах, которые являются необходимыми для предоставления и включены в «Перечень услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления федеральными органами исполнительной власти, государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» государственных услуг и предоставляются организациями, участвующими в предоставлении государственных услуг», утвержденным Постановлением Правительства РФ.

Реестр государственных услуг субъекта РФ указывает, какие услуги являются обязательными для предоставления исполнительными органами субъекта РФ. Реестр муниципальных услуг удостоверяет необходимые и обязательные сведения, которые обязаны предоставлять органы местного самоуправления.

Формирование такого реестра осуществляется в порядке, установленном местной администрацией.

Примерный перечень государственных услуг, предоставление которых организуется по принципу «одного окна» в МФЦ федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов для юридических лиц приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень государственных услуг, предоставление которых организуется по принципу «одного окна» в МФЦ федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов для юридических лиц

Наименование органа	Виды государственных услуг
1. ФНС России	Государственная регистрация юридических, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств.
2. Росреестр	Государственный кадастровый учет недвижимого имущества и (или) регистрация прав на недвижимое имущество.
3. Росимущество	Предоставление в собственность, аренду, постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное пользование земельных участков, находящихся в федеральной собственности, без проведения торгов
4. Уполномоченные федеральные органы исполнительной власти	Прием и учет уведомлений о начале осуществления юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями отдельных видов работ и услуг

В МФЦ также организуются по принципу «одного окна» государственные услуги федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов, результатом предоставления которых является информация из информационных систем органов, предоставляющих государственные услуги.

Федеральная налоговая служба (далее по тексту – ФНС) России предоставляет:

- заинтересованным лицам сведения, содержащиеся в реестре дисквалифицированных лиц;
- сведения и документы, содержащиеся в Едином государственном реестре юридических лиц и Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей;

- бесплатное информирование о действующих налогах и сборах и принятых в соответствии с этим нормативных правовых актах;
- сведения, содержащиеся в государственном адресном реестре.

Росреестр предоставляет сведения, содержащиеся в Едином государственном реестре недвижимости.

Росимущество осуществляет в установленном порядке выдачу выписок из реестра федерального имущества.

Федеральная служба судебных приставов (далее по тексту – ФССП) России предоставляет информацию по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении юридических лиц.

Наиболее востребованы юридическими лицами услуги:

- Росреестра: регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним; кадастровый учет недвижимого имущества; предоставление сведений о зарегистрированных правах на недвижимое имущество и сделок с ним; предоставление сведений, внесенных в государственный кадастр недвижимости;
- Федеральной миграционной службы (далее по тексту – ФМС) России: консультирование по вопросам миграционного учета;
- Фонда социального страхования: прием отчетов по форме 4а-ФСС; прием расчетов по начисленным и оплаченным страховым взносам.

Услуги, оказываемые МФЦ юридическим лицам, включают:

- лицензирование;
- осуществление регистрационных действий;
- сертификацию;
- выдачу разрешений;
- предоставление справок и выписок;
- формирование и ведение реестров.

Постановление Правительства РФ предусматривает, что в МФЦ юридические лица могут получить некоторые сопутствующие услуги:

- разработка бизнес-планов;

- товарная и правовая экспертиза;
- оценка бизнеса и рисков;
- юридическое сопровождение;
- страхование имущества юридических лиц;
- прием заявок на участие в конкурсном отборе на предоставление субсидий;
- прием заявок на получение микрозаймов.

Теоретики считают (Л.А. Андреева) [12, с.26], что услуги МФЦ для юридических лиц можно условно разделить на две группы.

1. Совершение МФЦ только фактических действий обязанного лица: аудиторские, консультационные, информационные, услуги по обучению.

2. Совершение не только фактических, но и юридических действий (сделки и иные имеющие правовые последствия действия).

Услуги МФЦ, указывает Л.А. Андреева, можно классифицировать, как [12, с. 27]:

- фактические (передача документов и иных материалов в соответствующие органы для оформления, сбор документов, устанавливающих права);
- юридические (совершение сделок);
- комплексные (включающие юридические и фактические действия).

Предоставление государственных и муниципальных услуг осуществляется в соответствии с административными регламентами и соответствующими стандартами.

Административный регламент предоставления услуги устанавливает последовательность и характеристику административных процедур по оказанию государственной услуги, фиксирует требования (стандарты и нормативы), предъявляемые к организации ее оказания.

Структура регламентов типовая и должна содержать разделы:

- общие положения;
- стандарт, предоставления услуг;
- формы контроля за исполнением административного регламента;

– состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур, требования к порядку их выполнения;

– досудебный (внесудебный) порядок обжалования решений и действий органа предоставляющего государственную или муниципальную услугу.

Разработанный проект административного регламента размещается в Интернете на официальном сайте органа, который разработал регламент. Если такой сайт отсутствует, материал размещается на официальном сайте субъекта РФ. После размещения в сети проект административного регламента должен быть доступен для ознакомления всем заинтересованным лицам.

Оценку регламента производят независимые эксперты уполномоченного органа государственной власти или местного самоуправления.

Срок для проведения такой экспертизы указывается при размещении проекта в сети «Интернет» на соответствующем официальном сайте. Срок не может быть менее одного месяца.

По результатам экспертизы составляется заключение, направляемое в орган, являющимся разработчиком административного регламента.

Анализ практики деятельности МФЦ показывает, что существующие регламенты содержит ряд недоработок [37, с. 97].

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.

Государственные и муниципальные услуги должны предоставляться по определенному стандарту, требования к которому определены законодательством РФ. Стандарт услуги «включает общие сведения о государственной услуге, показатели результата услуги, правила осуществления и характеристики административных процедур и иных процессов оказания услуги, определяет систему показателей для органа, оказывающего услугу» [37, с. 97].

Стандарт государственной или муниципальной услуги предусматривает: четкое наименование; указание органа, предоставляющего услугу; результат предоставления; срок предоставления; правовые основания для предоставления; исчерпывающий перечень документов, необходимых для предоставления услуги, которые заявитель должен собрать самостоятельно; размер платы, взимаемой с заявителя; максимальный срок ожидания при подаче запроса о предоставлении услуги и при получении результата; срок регистрации запроса заявителя о предоставлении услуги; требования к помещениям МФЦ; показатели доступности и качества услуг.

Реализуя свои функции МФЦ, производит межведомственные запросы о предоставлении документов и информации. Автоматизированная информационная система (далее по тексту – АИС) МФЦ подключена к единой системе межведомственного электронного взаимодействия в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 8 сентября 2010 года №697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия» [6] на безвозмездной основе. С помощью АИС автоматизируется документационное обеспечение МФЦ, происходит информационно-справочное обеспечение, идет межведомственный информационный обмен, обеспечивается оплата пошлин и сборов.

Система электронного документооборота МФЦ базируется на положениях двух федеральных законов: «О персональных данных» от 27 июля 2006 года №152-ФЗ [3] и «Об электронной подписи» от 5 апреля 2011 года №63-ФЗ [4].

Этими законами регулируются отношения обработки персональных данных, которую осуществляет МФЦ и федеральные органы государственной власти, и использования электронных подписей при оказании государственных услуг.

Требования к организации МФЦ определено законодательно. Помещение делится на две функциональные зоны: а) сектор информирования и ожидания; б) сектор приема заявителей.

В секторе информирования и ожидания обязательны:

1. Информационные стенды, содержащие информацию: перечень услуг, которые предоставляются в МФЦ; сроки предоставления услуг; размеры государственной пошлины и иных платежей; порядок обжалования действий, а также решений органов, предоставляющих государственные услуги и работников МФЦ; режим работы и адреса других МФЦ, находящихся на территории субъекта РФ.

2. Одно окно или специально оборудованное рабочее место, где сотрудник информирует заявителей.

3. Программно-аппаратный комплекс, обеспечивающий доступ заявителей к Единому portalу государственных и муниципальных услуг.

4. Стулья и столы для оформления документов с размещением на них форм (бланков) документов, необходимых для получения услуг.

5. Электронная система управления очередью и перенаправления посетителя к следующему работнику МФЦ, которая позволяет формировать отчеты о посещаемости центра, количестве заявителей, очередях, среднем времени ожидания и загруженности работников.

В МФЦ организуется отдельная телефонная линия с использованием сети общего пользования или сети «Интернет».

На здании МФЦ помещается информационная табличка, содержащая полное наименование центра, информацию о режиме его работы.

В процессе работы МФЦ взаимодействует с органами государственной власти и местного самоуправления. Вопросы взаимодействия, заключения соглашений о взаимодействии, а также утверждения перечней услуг, предоставление которых

организуется в МФЦ, определены Постановлением Правительства РФ от 27 сентября 2011 г. № 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» [8].

С 13 марта 2017 года многофункциональные центры могут оказывать услуги юридическим лицам, вне зависимости от их вида деятельности. Это стало возможным после подписания договора о совместной работе с Росреестром, согласно которому сотрудники МФЦ на местах получили доступ к соответствующим функциям и информационным базам.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ «О внесении изменений в Правила организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» от 17 февраля 2017 года №209 [8] для обслуживания юридических лиц предусматривается создание отдельных окон.

Организационная технология создания многофункциональных центров описана А.Э. Калининой и А.Ф. Соколовым [26, С. 43].

1. Определяется орган исполнительной власти, уполномоченный на создание и последующее управление МФЦ.

2. Определяется организационно-правовая форма МФЦ.

3. Формируется перечень государственных и муниципальных услуг и согласовывается с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, региональными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления.

4. Анализируется существующий порядок предоставления услуг на базе МФЦ; последовательность действий заявителя при получении консолидированных (сложных) услуг; результаты каждой услуги; автоматизация процессов предостав-

ления услуг и применяемого программного обеспечения, способов обмена информацией, возможности интеграции баз данных.

5. Проводится финансово-экономическое моделирование деятельности МФЦ: прогноз потоков клиентов, рассчитываются нормативы объема и финансовых нормативов предоставления услуг, обосновывается штатная численность сотрудников, формируется стимулирующая система оплаты труда для сотрудников МФЦ.

6. Подготавливаются учредительные документы для создания МФЦ.

7. Проводится оптимизация процесса предоставления услуг: состав участников заключаемых соглашений о взаимодействии при предоставлении услуг на базе МФЦ: межведомственные связи и порядок межведомственного взаимодействия; оптимальный порядок движения документов информации между участниками заключаемых взаимоотношений; способы освобождения заявителя от сбора документов и упрощения межведомственного взаимодействия.

8. Заключаются соглашения с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта РФ, органами местного самоуправления, а также частными организациями.

9. Определяется перечень Административных регламентов и стандартов.

10. Разрабатываются и утверждаются документы, определяющие порядок деятельности МФЦ.

11. Разрабатываются методические пособия и рекомендации для специалистов МФЦ, проводятся тренинги и обучающие семинары.

12. Подготавливается и утверждается перечень дополнительных услуг, предоставляемых в помещении МФЦ (услуги юрисконсульта, адвоката, почты, отделений банков, единого расчетного центра, копировально-множительного бюро, фотомашин, телефонной связи, банкоматов, терминалов экспресс-оплаты).

13. Принимаются распорядительные документы о назначении ответственных лиц, разрабатываются должностные инструкции специалистов.

14. Обустриваются рабочие и присутственные места МФЦ в соответствии с Типовыми требованиями к созданию и организации работы МФЦ.

15. Проводится тестовый запуск МФЦ.

16. Обеспечивается информационная поддержка функционирования МФЦ.

17. Организуется доступ к единому Интернет-порталу государственных услуг.

18. Проводится мониторинг функционирования МФЦ.

Таким образом, МФЦ – организация, учрежденная органом власти субъекта федерации для оказания комплекса государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». Это предполагает создание единого места приема, регистрации и выдачи необходимых документов юридическим лицам при предоставлении необходимых услуг.

Основные ключевые характеристики МФЦ. Прием ведут не представители органов публичной власти, а специально выделенные операционисты, включенные в штат МФЦ. Для оптимизации предоставления услуг выделяются лица, уполномоченные собирать документы, которые раньше собирали сами юридические лица.

В рамках проекта разработан единый для всех регионов страны бренд, ставший отражением существующих возможностей и особенностей новой организации системы предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ. Новое имя бренда МФЦ – «Мои Документы».

## 1.2 Опыт и перспективы создания моделей предоставления государственных и муниципальных услуг в формате МФЦ

Хотя в настоящее время в России накоплен опыт предоставления государственных и муниципальных услуг юридическим лицам в формате МФЦ, зарубежный опыт важен для нашей страны, так как он является наиболее успешным.

В практике зарубежных стран существуют следующие формы предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» [35]:

– государственные порталы и официальные веб-сайты;

- центры, терминалы, инфокиоски и пункты приема обращений;
- Call-center;
- мобильные (передвижные) службы для горных и отдаленных районов.

Успешно внедряет принцип «одно окно» при предоставлении государственных услуг Грузии. В 2011 году в стране были созданы «Дома юстиции». В них работают Национальное агентство государственного реестра, Агентство гражданского реестра, Национальный архив, Национальное бюро по исполнению и другие организации. Деятельность центров координируется Агентством по развитию государственных услуг.

«Дома Юстиции» в Грузии предоставляют свыше 300 государственных услуг. Наиболее востребованы: регистрация имущества.

В Великобритании [35] действует Gov.uk – единый государственный информационный веб-сайт, созданный Государственной цифровой службой. Gov.uk объединяет двух поставщиков электронных услуг: Directgov и Business Link. Gov.uk заменяет сотни веб-сайтов правительственных ведомств и организаций. Gov.uk – сложный и систематизированный набор ссылок на специфические веб-сайты учреждений. В основном этот сайт поясняет процедуры получения услуг. После ознакомления с информацией на портале пользователи обращаются к соответствующим органам через их официальные сайты или лично.

В Австралии создана система Центрлинк (Centrelink). Была создана база, на основе которой объединены сети предоставления услуг Департамента социальной защиты и Департамента занятости, образования, профессиональной подготовки и по делам молодежи. При предоставлении услуг учитывается соотношение цены и качества. Для доступа к единому окну существует три канала: а) Единые сервис-центры; б) единые call-центры; в) единый интернет-сайт.

Центры обслуживания (ЦОНЫ) по принципу «одного окна» функционируют в Канаде, Бразилии, Индии.

ЦОНЫ и Правительство по принципу «одного окна» в Канаде действуют как на центральном, так и провинциальном (местном) уровне [35].

На центральном уровне услуги оказывают «Service Canada» и «Government On Line».

«Service Canada» создана Секретариатом Комитета Казначейства в 1999 году. Цель – обеспечение доступа юридических лиц Канады к услугам «всего правительства» по принципу «одного окна». Жителям Канады было предложен выбор между самообслуживанием и обслуживанием со стороны государственных служащих. Была предоставлена также возможность выбора канала для получения услуг.

В рамках деятельности «Service Canada» использовались уже имеющиеся ресурсы, а также были созданы и усилены горизонтальные партнерства в правительстве Канады и на различных уровнях государственного управления. Такое партнерство позволило создать Центры доступа к услугам (Service Canada Access Centers) в офисах различных федеральных министерств и ведомств, а также в федеральных и провинциальных их подразделениях, муниципальных организациях и неправительственных агентствах. Такие Центры позволяют жителям Канады получить услуги по принципу «одного окна» тремя путями: а) посредством личного содействия; б) по телефону; в) через Интернет.

Для связи со Справочной Правительства Канады имеются общественные телефоны. Эти телефоны используются с целью позвонить в другие государственные call-центры по специализированным программам и услугам. Центры оборудованы компьютерами с доступом в Интернет, что делает возможным связь клиентов с веб-сайтом Канады (canada.gc.ca).

В Канаде в провинции Нью-Брансуик модель обслуживания по принципу «одного окна» была запущена в середине 90-х годов 20 века. Сервис «Service New Brunswick» (SNB) позволил полностью интегрировать оказание государственных услуг. Ежегодная выгода SNB для провинции составляет 0,72% валового внутреннего продукта (около 140 млн. канадских долларов).

Такая же модель воспроизведена в Южной Африке и графстве Суффолк Великобритании.

Государственную информацию и услуги, такие как лицензии, выдаваемые Министерством природных ресурсов, предоставляет в Канаде ЦОН «ServiceOntario Centers».

В Бразилии созданы ЦОН по принципу «одного окна» по всей стране. Наиболее интересен опыт работы Поупатемпо в Сан-Паоло и SAC в Бахиие.

Программа Поупатемпо («экономящий время») насчитывает 10 стационарных и 7 мобильных центров. Программа объединяет 68 органов на уровне штата, муниципалитета и федерального правительства, а также общественные группы. В одном месте оказывается 400 видов услуг. Программа позволяет принять решение в течение нескольких минут или часов.

Центр обслуживания населения SAC в Бахиие предлагает 554 услуги. Система SAC включает мобильные группы: а) SAC Документы; б) SAC Здравоохранение.

Анализ практики работы МФЦ в России показывает, что в стране также накоплен опыт деятельности. В субъектах РФ существует три основные организационные модели [50].

- первая модель основана на территориальном объединении представителей органов власти;

- вторая – представитель органов власти;

- третья – представитель интересов заявителя.

Первая модель предусматривает размещение органов власти в одном здании на основании договоров предоставления удаленных рабочих мест или аренды. Прием документов от заявителей, передачу их на рассмотрение в уполномоченные органы власти выполняют их сотрудники, находящиеся в здании МФЦ. МФЦ предоставляет органу власти рабочие площади, оборудованные мебелью, компьютерной и офисной техникой, телефоном. При такой модели организации предоставления государственных и муниципальных услуг у МФЦ не возникает проблем правового характера при взаимодействии с органами власти.

Вторая модель основана на том, что МФЦ представляет интересы органов власти в отношениях с клиентами, обращающимися за получением интересующих

услуг. В таких случаях МФЦ принимает документы от заявителей и передает их на рассмотрение в уполномоченные органы власти. МФЦ получает результат предоставления услуги от уполномоченного органа власти и выдает полученный результат заявителю.

Третья организационная модель МФЦ организована на предоставлении интересов заявителя в отношениях с территориальными органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления. Результат услуги предоставляется на базе МФЦ. Правовые основания таких отношений: закон; договор поручения; доверенность.

При выборе способа организации деятельности МФЦ учитывается, что заявитель может делегировать свои полномочия по предоставлению документов на получение услуг только в том случае, когда административный регламент не предусматривает личного обращения заявителя в уполномоченные на оказание услуг органы власти.

Опыт организации МФЦ в России дает возможность классификации МФЦ по нескольким параметрам [56, с. 224-232].

1. По организационно-правовой форме:
  - учреждение;
  - унитарное предприятие;
  - акционерное общество.
2. По форме собственности:
  - государственная;
  - муниципальная.
3. По мобильности:
  - стационарный;
  - мобильный (с возможностью выезда к заявителю).
4. По способу организации межведомственного взаимодействия:
  - «одна дверь» (прием и выдача документов осуществляется сотрудниками различных органов власти, находящихся в одном здании);

– «одно окно» (прием и выдача документов осуществляется сотрудниками МФЦ).

5. По способу организации МФЦ:

– централизованная сеть (головное отделение – в областном центре, отделения – в районных центрах);

– децентрализованная сеть (самостоятельный МФЦ в каждом муниципальном образовании).

Рассмотрим опыт работы МФЦ в регионах России. По результатам анализа аналитических материалов по Москве, Краснодарскому и Пермскому краям, Ростовской, Свердловской, Тамбовской, Иркутской, Брянской, Кемеровской, Курской областей, Ханты-Мансийскому и Ямало-Ненецкому автономным округам (далее по тексту – АО) в области создания и развития МФЦ достигнуты хорошие результаты [34, с. 44].

Рейтинг МФЦ субъектов РФ в 2016 году представлен в таблице 2 [51].

Таблица 2 – Рейтинг МФЦ субъектов РФ в 2016 году

Показатель рейтинга	Субъекты федерации
1. Очень высокая эффективность организации деятельности (более 80 баллов)	Алтайский край, Амурская область, Архангельская область, Астраханская область, Волгоградская область, Воронежская область, г. Москва, г. Санкт-Петербург, Иркутская область, Кабардино-Балкарская Республика, Калининградская область, Калужская область, Камчатский край, Кемеровская область, Кировская область, Краснодарский край, Ленинградская область, Московская область, Ненецкий автономный округ, Нижегородская область, Новосибирская область, Омская область, Оренбургская область, Орловская область, Пензенская область, Пермский край, Приморский край, Республика Адыгея, Республика Алтай, Республика Башкортостан, Республика Дагестан, Республика Калмыкия, Республика Коми, Республика Марий Эл, Республика Саха (Якутия), Ростовская область, Рязанская область, Самарская область, Саратовская область, Сахалинская область, Свердловская область, Смоленская область, Ставропольский край, Тамбовская область, Томская область, Тюменская область, Удмуртская Республика, Ульяновская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Челябинская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Ярославская область

## Окончание таблицы 2

Показатель рейтинга	Субъекты федерации
2. Высокая (75-80 баллов)	Вологодская область, г. Севастополь, Еврейская автономная область, Курганская область, Магаданская область, Республика Бурятия, Республика Хакасия, Тверская область, Тульская область, Чувашская Республика
3. Средняя (55-75 баллов)	Белгородская область, Брянская область, Владимирская область, Забайкальский край, Ивановская область, Костромская область, Красноярский край, Курская область, Мурманская область, Новгородская область, Республика Ингушетия, Республика Карелия, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Республика Тыва, Хабаровский край, Чеченская Республика
4. Низкая (менее 55 баллов)	Карачаево-Черкесская Республика, Псковская область, Республика Крым, Республика Северная Осетия-Алания

В тройке лидеров по развитию сферы предоставления государственных и муниципальных услуг в формате МФЦ можно отметить Липецкую область [16, с. 94-96]. По результатам мониторинга уже в 2015 году услугами МФЦ пользовалось 90% жителей региона.

В настоящее время основным стратегическим документов наряду с государственной программой является «дорожная карта» организации деятельности МФЦ, действующих по принципу «одного окна». Главную роль в управлении проектом развития МФЦ играет Комиссия администрации области по проведению административной реформы.

Управление проектом представляет собой систему, в которую входят: автоматизированная информационная система оперативного мониторинга ключевых показателей социально-экономического развития Липецкой области; автоматизированная интегрированная система оценки результативности сотрудников МФЦ «Андромеда»; автоматизированная информационная система оперативного мониторинга разработки административных регламентов, информационно-коммуникационная система «форум «Мои документы – УМФЦ Липецкой области» [16, с.95].

В Липецкой области создана команда профессионалов, открыты два учебных центра по подготовке специалистов. Многие разработки региона являются нова-

торскими. Среди них: профессиограмма оператора МФЦ, используемая при подборе и назначении кадров; Кодекс этики сотрудников МФЦ; единый корпоративный стиль; конкурс профессионального мастерства.

Все решения и сервисы сначала отрабатываются в едином центре управления на базе областного учреждения «УМФЦ Липецкой области», а затем внедряются в городах и районах.

Муниципальное учреждение «Управление многофункциональных центров города Ростова-на-Дону» руководит всеми МФЦ города Ростова-на-Дону [19].

Центры созданы по единому стандарту. Предоставляется одинаковый набор услуг, имеются секторы информирования и ожидания, а также электронная очередь, позволяющая осуществить запись на удобный день и время в текущую очередь.

В них созданы комфортные условия. Схема взаимоотношений исключает услуги посредников. При приеме документов в режиме реального времени за юридическое лицо могут быть в электронном виде получены все необходимые справки.

В МФЦ города размещены информационные киоски, которые обеспечивают доступ на интернет-сайты Президента РФ, Правительства РФ, Федеральной налоговой службы, Администрации Ростовской области, Администрации города, на портал «ГОСУСЛУГИ», а также в справочно-правовые системы «Консультант +» и «Гарант».

В МФЦ установлены банкоматы различных банков с функцией оплаты по электронной карте или наличными, а также размещен бесплатный стационарный телефон со справочными номерами наиболее востребованных организаций.

В Челябинской области [40] действуют МФЦ, созданные при поддержке Губернатора: Магнитогорске, Коркино, Златоусте, Снежинске, Верхнем Уфалее, Копейске и других городах.

МФЦ г.Челябинска имеют площадь 5500 (тысяч) кв. метров, 110 окон для обслуживания заявителей, терминалы «электронной очереди», детскую площадку,

гардероб, пункты приема платежей и касса банка, беспроводной доступ в интернет Wi-Fi www. Помещение оборудовано дополнительными лифтами, широкими лестницами, пандусами.

Автоматизированная информационная система МФЦ г. Челябинска имеет несколько направлений деятельности:

- автоматизация документационного обеспечения;
- информационно-справочное обеспечение;
- межведомственный информационный обмен;
- обеспечение оплаты пошлин и сборов на базе МФЦ.

АИС МФЦ строится по модульному принципу, с учетом возможности использования инфраструктуры федеральной государственной информационной системы (далее по тексту – РСМЭВ). Система содержит информационные базы данных, включающих сведения об используемых органами и организациями программных и технических средствах. Это позволяет иметь доступ через систему взаимодействия к их информационным системам и электронным сервисам. Можно проследить историю движения документа в системе взаимодействия электронных сообщений при предоставлении государственных и муниципальных услуг. СМЭВ дает возможность федеральным, региональным и местным органам власти, контроля и надзора в электронном виде передавать и обмениваться данными, необходимыми для оказания государственных и муниципальных услуг.

Работа с СМЭВ предполагает, что обмен данными органы власти осуществляют в двух направлениях. При запросе федеральной услуги территориальное подразделение федерального органа власти должно иметь возможность получить сведения из регионального органа или органа местного самоуправления. Обращение за региональной или муниципальной услугой влечет за собой получение сведений в федеральном органе.

К СМЭВ подключены не только федеральные информационные системы, но и региональные. СМЭВ передает запросы граждан в подключенные к ней ведомственные информационные сети государственных органов, которые отвечают за

предоставление этих услуг. После обработки запросов на единый портал передаются данные и информация о выполнении запросов.

Перспективами развития МФЦ в Челябинске является:

- расширение перечня предоставляемых услуг: ФНС России Пенсионный фонд Роструд Отделы ЗАГС;
- предоставление услуг через интернет-портал;
- развитие межведомственного и электронного документооборота.

В регионах России, где создаются или уже действуют МФЦ, возникают проблемы [22]. Одна из проблем – финансовое обеспечение процесса создания МФЦ. Финансирование МФЦ в регионах осуществляется из федерального бюджета на конкурсной основе. Проект создания МФЦ финансируется также из бюджета самого региона и бюджетов муниципальных образований, что затруднительно для многих регионов России.

Наблюдается низкая активность федеральных органов исполнительной власти, внебюджетных фондов по организации предоставления своих услуг через МФЦ.

Размещение МФЦ в населенных пунктах часто затруднительно. Это связано с тем, что здание МФЦ должно отвечать определенным требованиям, как по площади, так и по комфортности и местонахождению. Особенно остро такая проблема стоит в небольших населенных пунктах. Часто в подходящем по площади здании требуется капитальный ремонт. Для строительства новых зданий необходимы большие финансовые затраты.

В целом даже в таких крупных городах России как Москва и Санкт-Петербург проблемы в деятельности МФЦ до сих пор не полностью решены.

Основным средством взаимодействия органов публичной власти и подведомственных им организаций между собой остаются бумажные документы [54, с. 82]. Это приводит к технологическим разрывам в единой цепочке последовательности предоставления каждой конкретной услуги. 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 неоправданна, 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 [54, с. 84].

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 [24].

Нет возможности прямого общения с чиновниками через Интернет. Не все региональные и муниципальные органы власти имеют Интернет-приемные.

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

Основные направления для повышения качества и доступности работы МФЦ:

1. Оптимизация перечня оказываемых услуг, исключение дублирования и избыточности.
2. Четкая регламентация и стандартизация услуг.
3. Перевод на предоставление услуг в электронном виде.

4. Создание и развитие механизмов досудебного обжалования действий должностных лиц.

5. Установление административной ответственности за несоблюдение порядка выполнения процедур и сроков.

### 1.3 Параметры оценки эффективности деятельности МФЦ

Понятие «эффективность» представляет собой результативность какого-либо процесса, деятельности. Универсальные критерии эффективности неизменны. К ним относятся: результативность, экономичность, продуктивность [22].

Продуктивность деятельности МФЦ определяют как отношение между объемом оказанных услуг и использованными на их производство ресурсами (финансовыми, материальными, трудовыми). Экономичность – достижение заданных результатов с использованием наименьших ресурсов. Результативность – степень соответствия фактических результатов запланированным.

Эффективность деятельности МФЦ могут оценить как потребители услуг, так и сами служащие, которые непосредственно оказывают такие услуги.

Пользователи услуг могут оценить работу МФЦ по критериям [22].

1. Доступность, которая характеризуется следующими параметрами: количество МФЦ в населенном пункте; количество оказываемых государственных и муниципальных услуг; наличие вблизи МФЦ остановок общественного транспорта, автопарковок, указателей пути до центра, различных каналов связи.

2. Сроки выполнения услуг: количество времени проведенного в пути до МФЦ, в очереди, организация очереди самим МФЦ (талоны, запись), время обслуживания одного клиента.

3. Информация: внутри МФЦ, в Интернете, СМИ, консультации по телефону, присутствие консультанта в центре.

4. Работа контактного лица: вежливость, компетентность, организованность.

5. Условия оплаты: стоимость услуг, возможность оплаты услуги внутри МФЦ в течение всего рабочего дня, наличие сопутствующих расходов.

6. Точность работы: отсутствие ошибок в получаемом документе, а также ошибок в передаваемых клиенту сведениях.

7. Комфортность: специальное помещение для ожидания, необходимое количество мест для сидения, туалет для посетителей, гардероб в холодное время года, обеспечение конфиденциальности, хорошее освещение, возможность консультации при заполнении образцов, предоставление канцелярских принадлежностей, дополнительных бланков.

Перечисленные характеристики дают возможность оценить эффективность деятельности МФЦ с помощью количественных и качественных показателей.

С.И. Неделько, А.В. Осташков, С.В. Матюкин, В.Н. Ретинская, И.А. Мурзина, И.Г. Кревский, А.В. Луканин, О.С. Кошевой выделяют следующие показатели оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг в МФЦ [37, с. 105].

1. Своевременность и оперативность.

Общие показатели:

1) доля (%) случаев предоставления услуг в установленный срок определяется как отношение количества случаев предоставления услуги в установленный срок к общему количеству обслуженных по конкретной услуге потребителей  $\times 100\%$ ;

2) доля (%) потребителей, ожидавших получения услуги в очереди не более 40 минут, определяется как отношение количества случаев ожидания в очереди не более 40 минут к общему количеству обслуженных по конкретной услуге потребителей  $\times 100\%$ .

2. Качество предоставления государственных услуг.

Общие показатели:

1) доля (%) потребителей, удовлетворенных качеством процесса предоставления услуги определяется как отношение количества потребителей, удовлетворенных качеством процесса предоставления услуги (количество оценок хорошо и

очень хорошо), к общему количеству обслуженных по конкретной услуге клиентов  $X100\%$ ;

2) доля (%) случаев правильно оформленных документов (правильно произведенных начислений, расчетов определяется как отношение количества случаев правильно оформленных документов, к общему количеству выданных по конкретной услуге документов  $X 100$ .

### 3. Доступность государственных услуг.

Общие показатели:

1) доля (%) потребителей, удовлетворенных качеством информации о порядке предоставления услуги, определяется как отношение числа потребителей, удовлетворенных качеством информации о порядке предоставления услуги (количество оценок хорошо и очень хорошо), к общему количеству обслуженных по конкретной услуге клиентов  $X 100\%$ ;

2) доля (%) случаев правильно заполненных потребителем документов и сданных с первого раза определяется как отношение количества случаев правильно заполненных потребителем документов и сданных с первого раза, к общему количеству обслуженных по конкретной услуге клиентов  $X 100\%$ ;

3) доля (%) услуг информация, о которых доступна через Интернет, определяется как отношение количества услуг, информация о которых доступна через Интернет, к общему количеству предоставляемых услуг  $X 100\%$ .

### 4. Процесс обжалования.

Общие показатели:

1) доля (%) обоснованных жалоб к общему количеству обслуженных потребителей по данному виду услуг определяется как отношение количества обоснованных жалоб к общему количеству обслуженных потребителей по данному виду услуг  $X 100\%$ ;

2) доля (%) обоснованных жалоб, рассмотренных и удовлетворенных в установленные сроки, определяется как отношение количества случаев рассмотрения жалобы в установленный срок к общему количеству поданных жалоб  $X 100\%$ ;

3) доля (%) потребителей удовлетворенных существующим порядком обжалования определяется как отношение количества потребителей, удовлетворенных существующим порядком обжалования (количество оценок хорошо и очень хорошо), к общему количеству клиентов, которые подавали жалобы  $X 100\%$ ;

4) доля (%) потребителей, удовлетворенных сроками обжалования, определяется как отношение количества потребителей, удовлетворенных установленными сроками обжалования (количество оценок хорошо и очень хорошо), к общему количеству опрошенных потребителей, которые подавали жалобы  $X 100\%$ .

#### 5. Культура обслуживания.

Общие показатели: доля (%) потребителей, удовлетворенных вежливостью персонала, определяется как отношение количества потребителей, удовлетворенных вежливостью персонала (количество оценок хорошо и очень хорошо), к общему количеству опрошенных потребителей  $X 100\%$ .

Количественные показатели можно получить с помощью следующих методов: опрос, наблюдение, интервью, хронометраж. На основании количественных показателей вычисляются качественные показатели.

Одна из методик удовлетворения потребителя качеством и комфортностью (доступностью) предоставляемой государственной (муниципальной) услуги разработана специалистами кафедры Государственное и муниципальное управление Пензенского государственного университета [37]. Оценка проводится на основе определения индекса по каждому параметру входящего в состав анкеты в виде вопроса. Далее проводится свертка полученных индексов по двум группам: а) общая оценка доступности (комфортности); б) общая оценка качества предоставляемой услуги. В заключении определяется общий индекс удовлетворенности получателя качеством предоставляемой услуги.

Модель оценки доступности и качества государственных и муниципальных услуг на основе определения индекса по каждому параметру анкеты в виде вопроса показана в таблице 3.

Таблица 3 – Модель оценки доступности и качества государственных и муниципальных услуг на основе определения индекса по каждому параметру анкеты в виде вопроса

	Оценка ответа			Вес коэффициента	Оценка по строке	Оценка по группе	Вес коэффициента	∫
	Да	Частично	Нет					
Общая оценка комфортности и доступности								
1. Комфортность ожидания услуги	д	д	д	Кд1	Д1	} Д	к1	}
2. Комфортность получения услуги	д	д	д	Кд2	Д2			
3. Информированность	д	д	д	Кд3	Д3			
4. Доступность оказанной услуги	д	д	д	Кд4	Д4			
Общая оценка качества услуги								
1. Компетентность персонала	к	к	к	Кк1	К1	} К	к2	}
2. Отношение персонала к клиенту	к	к	к	Кк2	К2			
3. Время на ожидание и получение услуги	к	к	к	Кк3	К3			
4. Возможность обжалования действий	к	к	к	Кк4	К4			

Порядок расчета методики.

1. По каждому параметру услуги определяется индекс, имеющий зависимость.

Формула определения индекса:

$$O_{\text{ПН}} = \frac{\sum_n^i O_i}{n}, \quad (1)$$

где  $O_{\text{ПН}}$  – оценка параметра предоставляемой услуги, где  $N$  – номер параметра;

$\sum_n^i O_i$  – сумма индивидуальных оценок респондентов с учетом коэффициентов: Да = 1; частично = 0,5; нет = 0;

$n$  – количество респондентов.

2. Общую оценку доступности (комфортности) предоставляемой услуги можно определять двумя методами, которые отличаются наличием или отсутствием весовых коэффициентов. Это связано с тем, что не по каждой государственной или муниципальной услуге можно оценить приоритетность параметра.

2.1. Общая оценка доступности (комфортности) предоставляемой услуги с учетом весовых коэффициентов имеет зависимость определяемой по формуле:

$$O_d = K_1 \times O_{n1} + K_2 \times O_{n2} + K_3 \times O_{n3} + K_4 \times O_{n4}, \quad (2)$$

где  $K_1 + K_2 + K_3 + K_4 = 1$

$O_d$  – общая оценка доступности предоставляемой услуги;

$K_n$  – весовой коэффициент оцениваемого параметра предоставляемой услуги;

$O_{nn}$  – оценка параметра предоставляемой услуги.

2.2. Общая оценка доступности (комфортности) предоставляемой услуги без учета весовых коэффициентов определяется по формуле:

$$\hat{I}_A = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{N}, \quad (3)$$

где  $O_d$  – общая оценка доступности предоставляемой услуги;

$O_n$  – оценка параметра предоставляемой услуги;

$N$  – количество параметров, входящих в доступность предоставляемой услуги.

3. Общая оценка качества предоставляемой услуги определяется аналогично пункта 2 с использованием двух методов.

4. Общая удовлетворенность предоставляемой услуги имеет зависимость:

$$O_y = 0,4 \times O_d + 0,6 \times O_k, \quad (4)$$

где  $O_y$  – общая удовлетворенность предоставляемой услуги;

$O_d$  – общая оценка доступности предоставляемой услуги;

$O_k$  – общая оценка качества предоставляемой услуги.

Коэффициенты 0,4 и 0,6 определены, исходя из приоритетности общей оценки качества оказываемой услуги.

Описанная методика универсальна и может применяться для мониторинга доступности (комфортности) и качества различных видов услуг.

Для контроля и оценки качества, предоставляемых государственных и муниципальных услуг проводят мониторинг эффективности МФЦ [37].

Теоретико-методическое обоснование необходимости проведения мониторинга и оценки качества государственных и муниципальных услуг рассматривают ученые: С.И. Неделько, С.Г. Маковецкая, А.Е. Шадрин, В.В. Маркин, А.В. Осташков, А.Э. Калинина, Я.Я. Кайль и др.

Основные задачи мониторинга:

- определение уровня удовлетворенности клиентов качеством государственных и муниципальных услуг;
- анализ и оценка отношения клиентов к нововведениям при получении услуг: административные регламенты, стандарты услуг, процедуры обжалования, предоставление услуг в электронном виде.

Мониторинг проводится постоянно учредителем МФЦ один раз в год. Оценивают результативность и эффективность работы МФЦ через бально-рейтинговую оценку, включающую качественные и количественные показатели. Такие показатели условно разделяют на четыре группы:

- инфраструктура МФЦ;
- качество организации предоставления услуг;
- инновации в организации работы МФЦ;
- информационное освещение деятельности МФЦ.

Цели проведения мониторинга:

- оптимизация процессов предоставления услуг и повышение их качества;
- получение объективного представления о доступности, технологичности, информированности, комфортности предоставления услуг;
- разработка мер по совершенствованию предоставления услуг на базе МФЦ.

Задачи мониторинга:

- определение уровня удовлетворенности качеством предоставления услуг;
- выявление проблем, возникающих у заявителей при получении услуг;
- разработка рекомендаций по оптимизации процесса оказания услуг.

Объект мониторинга: отдельная услуга и комплекс услуг, обеспечивающий получение заявителем результата услуги. Для проведения мониторинга выбира-

ют: а) массовые и востребованные услуги; б) услуги, предоставляемые юридическим лицам; в) услуги, в отношении которых зафиксированы жалобы заявителей. При этом учитываются результаты предшествующих мониторингов.

Предмет мониторинга: соблюдение стандартов предоставления услуг в МФЦ; соблюдение требований, определенных Типовыми требованиями к деятельности МФЦ; удовлетворенность заявителей качеством услуг; в) динамика уровня качества и доступности услуг МФЦ; г) совершенствование предоставления услуг.

Показатели раскрываются через набор индикаторов, представляющих качественную или количественную характеристику, которая может быть измерена, проверена и выражена числовым или логическим (например, «да/нет», «имеется/отсутствует» значением либо степенью удовлетворенности (например, процентным отношением получателей, удовлетворённых качеством предоставления услуги, к общему количеству получателей услуги).

Методы проведения мониторинга:

- анализ нормативно-правовой базы и иных источников информации, характеризующих предоставление услуг, с целью определения, уточнения и сравнения нормативно установленных значений и исследуемых показателей;

- личное устное интервью с заявителем, получившим конечный результат предоставления услуги;

- интервью по телефону;

- формализованный письменный опрос (анкетирование) заявителей;

- экспертное интервью с представителями органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, представителями организаций, участвующих в предоставлении услуги;

- невключенное структурированное наблюдение по месту предоставления услуг;

- фокус-групповое интервью, проводимое с заявителями.

Мониторинг может проводиться: а) ежегодно – в отношении наиболее массовых, общественно значимых услуг; б) по мере необходимости – в отношении

услуг при наличии сведений о несоблюдении требований нормативных правовых актов к предоставлению соответствующих услуг, после принятия административного регламента предоставления услуги или внесения изменений в административный регламент предоставления услуги.

Мониторинг проводится в два этапа: а) подготовка; б) мониторинг.

На первом этапе определяются сроки проведения мониторинга, формируется перечень услуг, по которым проводится мониторинг, и система показателей качества и доступности услуг и их индикаторов. Выбираются методы сбора первичной информации, определяются методы обработки и анализа информации. Разрабатывается инструментарий для исследования (формы анкет, сводные формы). Формируются выборки для проведения мониторинга.

На втором этапе собирается первичная информация в соответствии с выбранными методами и утвержденным инструментарием. Формируется общий массив данных мониторинга, опросные листы переводятся в электронный вид, проверяется и корректируется массив данных. Заполняются отчетные формы предоставления первичной информации для последующего анализа и интерпретации. Выявляются абсолютные, средние и процентные (долевые), минимальные и максимальные значения исследуемых параметров качества предоставления услуг, имеющих количественное значение. Сопоставляются фактические и нормативно установленные значения, исследуемых параметров, их средние значения и отклонения.

По проведенному мониторингу составляется отчет по следующим параметрам:

- качество информирования заявителей;
- сопоставление фактических и нормативно установленных требований к МФЦ;
- удовлетворенность заявителей качеством и доступностью услуг на базе МФЦ;
- проблемы, возникающие у заявителей;

- изменение количества фактов привлечения заявителем посредников при получении услуги;
- изменение количества фактов подачи заявления в электронном виде при предоставлении услуги;
- изменение количества (доли) заявлений, обработанных с использованием специализированной информационной системы, автоматизирующей работу сотрудников МФЦ;
- изменение количества (доли) пакетов с заявлениями, направленных в органы власти, оказывающие услуги, в электронном виде.

Собранные количественные показатели обобщаются и оцениваются по параметрам качества. Оценка проводится, как правило, по десятибалльной шкале. Показатели рассчитываются по формуле:

$$K = \frac{S}{N}, \quad (5)$$

где  $K$  – качество предоставления услуги;

$S$  – сумма баллов по каждому критерию;

$N$  – количество заявителей по услуге.

От 0 до 5 баллов – неудовлетворительное качество предоставления услуги. От 6 до 10 баллов – удовлетворительное качество предоставления услуги.

Результаты мониторинга обобщаются Уполномоченным МФЦ по региону и направляются в МФЦ. Данные публикуются на официальных сайтах МФЦ, Уполномоченного МФЦ, сайтах органов власти до 1 февраля ежегодно. Итоговый отчет о результатах проведения мониторинга представляется в Управление государственной службы Правительства региона с целью дальнейшего рассмотрения его на заседании Комиссии по повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг до 15 декабря ежегодно.

## Выводы по разделу один

Анализ практики деятельности МФЦ показывает, что существующие регламенты содержит 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. 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 неоправданна, 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.

Нет возможности прямого общения с чиновниками через Интернет. Не все региональные и муниципальные органы власти имеют Интернет-приемные.

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

Теоретико-методическое обоснование необходимости проведения мониторинга и оценки качества государственных и муниципальных услуг рассматривают ученые: С.И. Неделько, С.Г. Маковецкая, А.Е. Шадрин, В.В. Маркин, А.В. Осташков, А.Э. Калинина, Я.Я. Кайль и др.

Основные задачи мониторинга:

- определение уровня удовлетворенности клиентов качеством государственных и муниципальных услуг;
- анализ и оценка отношения клиентов к нововведениям при получении услуг: административные регламенты, стандарты услуг, процедуры обжалования, предоставление услуг в электронном виде.

## 2 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ТЕРРИТОРИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»

### 2.1 Общая характеристика деятельности МАУ «МФЦ ЗГО»

Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа» создано в соответствии с распоряжением Администрации ЗГО 10 апреля 2012 года. До этого времени учреждение именовалось муниципальным бюджетным учреждением «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа». Сокращенное наименование учреждения – МАУ «МФЦ ЗГО».

МАУ «МФЦ ЗГО» – некоммерческая организация. Учредитель и собственник имущества учреждения – Златоустовский городской округ. Директор Росляк Александр Николаевич.

Учреждение находится по адресу: Российская Федерация, Челябинская область, город Златоуст, улица Скворцова, д. 32. Телефон: (8-3513)79-12-36.

e-mail: [mfczgo@mail.ru](mailto:mfczgo@mail.ru). Сайт: <http://www.mfczgo.ru/>

МАУ «МФЦ ЗГО» является юридическим лицом, имеет имущественные и неимущественные права и обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде. Учреждение имеет печать, штамп, бланки.

Учреждение имеет два филиала:

1. 456200, область Челябинская, г. Златоуст, ул. 40-летия Победы, д.14; тел.: 8(3513)79-13-32 (введен в эксплуатацию с февраля 2013 года);
2. 456205 область Челябинская, ул. П. Аносова, д.259; тел.: 8 (3513)79-13-32 (введен в эксплуатацию с февраля 2014 года).

МАУ «МФЦ ЗГО» ведет свою деятельность на основании бренда «Мои Документы». Это зарегистрированный товарный знак, под которым осуществляют деятельность многофункциональные центры после внедрения единого фирменного стиля. Позиционирующий слоган бренда – «На все случаи жизни».

Миссия организации: «Стать надежным спутником человека в любой жизненной ситуации, сделав получение государственных услуг в России максимально комфортным, простым и быстрым.

Базовыми элементами фирменного стиля бренда «Мои документы» являются фирменный блок, фирменные цвета, шрифты, графика, стилистика изображений, кобрендинговая зона, слоган. Цветовая палитра фирменного стиля состоит из пяти цветов: красный, темно-коричневый, бежевый, черный, белый. В качестве основных шрифтов фирменного стиля используется Circe и Pt Sans, с помощью которых оформляются все носители. В электронных носителях, в интерфейсах электронного табло, электронной очереди, мобильном приложении и на официальных сайтах МФЦ применяются шрифты Open Sans.

Штат МАУ «МФЦ ЗГО» на 1 января 2017 года составил 89 единиц. Наименование и количество штатных единиц приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Наименование и количество штатных единиц в МАУ «МФЦ ЗГО» на 1 января 2017 года

Наименование должности	Количество штатных единиц
1. Документовед (специалист приема документов и выдачи - оператор)	42
2. Документовед (специалист обработки)	9
3. Директор	1
4. Заместитель директора	1
5. Заместитель директора по социальным вопросам	1
6. Главный бухгалтер	1
7. Экономист по бухгалтерскому учету и анализу хозяйственной деятельности	2
8. Бухгалтер	1
9. Специалист по кадрам (в т.ч. специалист по охране труда)	2
10. Делопроизводитель	1
11. Начальник юридического отдела	1
12. Юрисконсульт	1

#### Окончание таблицы 4

Наименование должности	Количество штатных единиц
13. Начальник отдела (приема, выдачи, обработки)	3
14. Менеджер по связям с общественностью, администратор	6
15. Начальник отдела по защите информации	1
16. Инженер-программист	2
17. Специалист техник программист	2
18. Инженер по автоматизации	1
19. Сторож-вахтер	2
20. Уборщица (площадь помещений 334,3 +180,6+ 665,6)	4
21. Курьер	2
22. Водитель	2
23. Дворник	1
Итого	89

МАУ «МФЦ ЗГО» предоставляет государственные и муниципальные услуги, в том числе и электронной форме, по принципу одного окна. Цели деятельности:

- упрощение процедур получения физическими и юридическими лицами отдельных государственных и муниципальных услуг;
- повышение качества и комфортности предоставления государственных и муниципальных услуг;
- противодействие коррупции, ликвидация рынка посреднических услуг, при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- повышение информированности физических и юридических лиц о порядке, способах и условиях получения государственных и муниципальных услуг;
- предоставление физическим и юридическим лицам возможности получения государственных и муниципальных услуг с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, обеспечение доступа к portalу государственных и муниципальных услуг.

МАУ «МФЦ ЗГО» оказывает следующие виды услуг:

- обеспечивает жителей города электронным проездным билетом «Карта жителя Златоустовского городского округа»;
- принимает запросы заявителей о предоставлении государственных и муниципальных услуг;

- информирует заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг;
- выдает заявителям документы органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, по результатам предоставления;
- принимает, обрабатывает информацию из информационных систем органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, и выдает документы заявителям на основании такой информации;
- ведет микрофинансовую деятельность.

На основании заданий учредителя сотрудники МАУ «МФЦ ЗГО» оказывает некоторые услуги, относящиеся к основной деятельности организации, за плату. К таким услугам относятся:

- передача в аренду имущества МАУ «МФЦ ЗГО» с соблюдением ограничений, установленных законодательством РФ;
- копировально-множительные, машинописные услуги, услуги по приему платежей, экспресс-фото;
- консультативные, информационно-консультативные, посреднические услуги, по вопросам аренды купли-продажи, приватизации, оформления права собственности, оказание юридической помощи;
- организация игровой комнаты для детей, услуги буфета;
- оказание услуг автостоянки;
- размещение терминалов на оплату услуг сотовой связи, телевидения, коммунальных услуг, сборов, пошлин, штрафов, пени;
- обеспечение доступа в Интернет.

Динамика видов услуг МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2016 гг. показана на рисунке 1 [21].

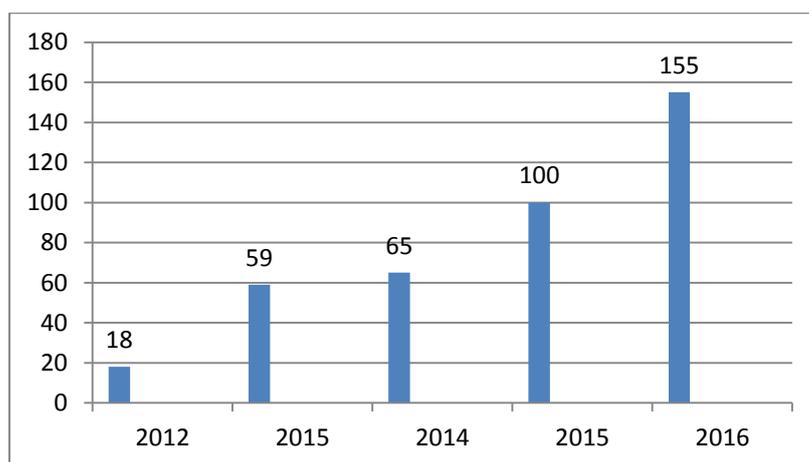


Рисунок 1 – Динамика видов услуг МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2016 гг.

В 2016 году увеличено количество услуг, предоставляемых через МФЦ со 100 до 155, что соответственно увеличило количество обращений граждан.

Динамика количества обращений граждан и юридических лиц в МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012 год в сравнении с 2016 годом приведена в таблице 5 [21].

Таблица 5 – Динамика показателей деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» 2012-2016гг.

Показатель	Единица измерения	Годы					
		2012	2013	2014	2015	2016	Январь-июнь 2017
Количество обращений граждан и юридических лиц	Ед.	46 382	145 551	190 378	133 423	141 123	68 365

Анализ показывает, что в 2016 году количество обращений граждан и юридических лиц в МАУ «МФЦ ЗГО» увеличилось (+ 94 741). Наибольшее количество обращений зарегистрировано в 2014 году за счет предоставления в 2014 году сведений об административных правонарушениях в области дорожного движения и предоставления информации по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического и юридического лица.

За первую половину 2017 года количество обращений граждан и юридических лиц составило 68 365.

Динамика показателей в разрезе оказанных государственных (муниципальных) услуг за 2012-2016 годы показаны в таблице 6 [21].

Количество обращений дано без учета консультаций, которые предоставлялись в виде справочной информации при личном обращении и в телефонном режиме сотрудниками МАУ « МФЦ ЗГО» (как для физических, так и юридических лиц).

Таблица 6 – Динамика показателей в разрезе оказанных государственных (муниципальных) услуг за 2012-2016 годы (физические и юридические лица)

Учреждение, оказывающее услуги	2012	2013	2014	2015	2016
Росреестр	17 951	17 095	58 198	61 699	56 839
КУИ*	2 092	6 180	3 249	3 428	1 813
УСЗН**	52	298	1 273	3 648	8 761
МВД	0	0	171	1 902	5 316
УФМС	0	346	2 282	4 169	8 178
УАиГ***	0	115	540	384	332
Карта жителя	9 041	26 296	10 595	11 007	15 696
ПФР	0	0	22	3 763	6 339
ИФНС	0	2	3	402	243
ЗАГС	0	0	0	2	231
Иные	913	1 458	66 993	16 448	37 375
ИТОГО:	30 049	51 790	143 326	106 852	128 750
Консультации	16 333	93 761	47 052	26 571	12 373
Всего с консультациями	46 382	145 551	190 378	133 423	141 123

(\*КУИ – комитет по управлению имуществом; \*\*УСЗН – управление социальной защиты населения; \*\*\*УАиГ – управление архитектуры и градостроительства).

Прирост количества обращений граждан и юридических лиц (без консультаций) в сравнении 2013 года к 2016 году составил в 2,5 раз (12 8750 /51 790) и 2015 года к 2016 году составил в 1,2 раза (128 750/106 852).

В 2014 году в сравнении с 2016 годом произошло снижение количества обращений граждан и юридических лиц (без консультаций) на 1,1 раза (143 326/ 128 750) за счет предоставления в 2014 году сведений об административных правонарушениях в области дорожного движения и предоставления информации по

находящимся на исполнении исполнительным производством в отношении физического и юридического лица.

С начала 2017 года в МАУ «МФЦ ЗГО» было зарегистрировано:

- обращений по государственным услугам – 33 914;
- обращения по региональным услугам – 141;
- обращения по муниципальным услугам – 14 288;
- обращения по государственным услугам, переданным на исполнение в органы местного самоуправления – 6 552;
- обращения по иным услугам – 246;
- обращения по вопросам регистрации на портале Государственных услуг – 11 397 зарегистрированных пользователей;
- проведено устных консультаций – 1 827.

Динамика количества окон для обслуживания клиентов МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2017 гг. показана на рисунке 2 [21].

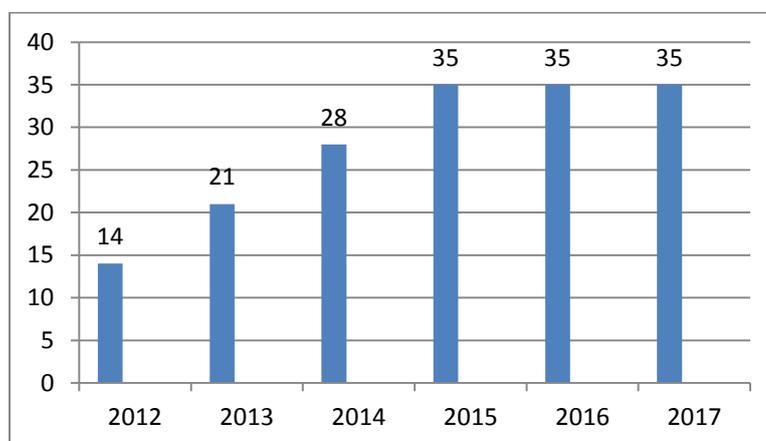


Рисунок 2 – Динамика количества окон для обслуживания клиентов МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2017 гг.

Если в 2012 году работало только 14 окон, то в 2017 году – 35 окон. Количество окон в 2017 году по сравнению с 2016 годом осталось прежним. Исходя из методических рекомендаций, это оптимальное количество окон для приема заявителей в МАУ «МФЦ ЗГО». Количество окон определяется по формуле:

$$K_{\text{ок}} = \frac{Ч}{Н}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{ок}}$  – количество окон;

$Ч$  – численность населения на начало отчетного года (численность населения ЗГО на 1 января 2016 года – 172 318 человек);

$Н$  – норматив численности населения на одно окно (норматив численности населения на одно окно – 5 000 человек).

$$K_{\text{ок}} = \frac{172318}{5000} = 35 \text{ окон}$$

На сегодняшний день в головном офисе, расположенном на улице Скворцова, д. 32 – 21 окно; на улице 40 лет Победы – 7 окон; на улице Аносова – 7 окон.

Имущество находится в муниципальной собственности и закреплено за МАУ «МФЦ ЗГО» на праве оперативного управления.

Оно отражается в его самостоятельном балансе. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов МАУ «МФЦ ЗГО» являются:

- имущество, закрепленное на праве оперативного управления;
- бюджетные поступления в виде субсидий;
- средства от оказания платных услуг и выполнения платных работ;
- средства спонсоров и добровольные пожертвования граждан.

Доходы от предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности по МАУ «МФЦ ЗГО» формируются по видам: ксерокопирование документов; составление договоров; комиссионное вознаграждение в пользу получателя денежных средств по системе «Город».

Величина доходов от предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2016 годы показана в таблице 7.

Таблица 7 – Величина доходов от предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» за 2012-2016 гг. (тыс. руб.)

Сумма доходов	Годы				
	2012	2013	2014	2015	2016
	399,4	1 127, 5	1 617,7	1 795,1	1 900,6

Прирост доходов от предпринимательской деятельности и иной приносящей доход деятельности 2016 года к 2013 году составил 1,7 раза (1 900,6/1 127,5); к 2014 году составил 1,1 раза (1 900,6/1 671,7); к 2015 году составил 1,06 раза (1900,6/1 795,21).

МАУ «МФЦ ЗГО» имеет право для выполнения уставных целей в соответствии с законодательством РФ:

- создавать обособленные подразделения филиалы по согласованию с Учредителем;

- утверждать положения о филиалах, назначать их руководителей, принимать решения об их реорганизации и ликвидации;

- заключать все виды договоров с юридическими и физическими лицами, не противоречащие законодательству РФ, а также целям и предмету деятельности МАУ «МФЦ ЗГО»;

- определять и устанавливать формы и системы оплаты труда, структуру и штатное расписание по согласованию с Учредителем;

- привлекать граждан для выполнения отдельных работ на основе трудовых и гражданско-правовых договоров.

В обязанности МАУ «МФЦ ЗГО» входит:

- выполнение установленного Учредителем задания;

- ответственность за нарушение договорных, кредитных, расчетных и налоговых обязательств;

- обеспечение своевременно и в полном объеме выплаты работникам заработной платы, проведение индексации заработной платы в соответствии с законодательством РФ;

- обеспечение своим работникам безопасных условий труда и несение ответственности за ущерб, причиненный здоровью и работоспособности;

- обеспечение гарантированных условий труда и мер социальной защиты своих работников;

– обеспечение учета и сохранности документов работников, а также своевременная передача их на государственное хранение в установленном порядке;

– обеспечение оперативного и бухгалтерского учета результатов финансово-хозяйственной и иной деятельности, ведение статистической отчетности.

Рабочие места сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО» организованы в соответствии с «Типовыми инструкциями на рабочее место работника многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг, участвующего в предоставлении государственной услуги по государственной регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств» [55].

Качество некоторых муниципальных услуг, оказываемых МАУ «МФЦ ЗГО» гражданам и юридическим лицам, обращающимся на законных основаниях для получения актов, выписок, решений, сведений и использования необходимой информации определяются на основании показателей, определенных муниципальным заданием, утвержденным главой ЗГО.

Показатели, характеризующие качество государственных и муниципальных услуг, оказываемых МАУ «МФЦ ЗГО», приведены в таблице 8

Таблица 8 – Показатели, характеризующие качество государственных и муниципальных услуг, оказываемых МАУ «МФЦ ЗГО»

Наименование показателя	Единица изм.	Формула расчета	Источник информации о значении показателя (исходные данные для его расчета)
1. Соблюдение сроков оказания государственных и муниципальных услуг	%	(Количество потребителей услуги, которым услуга оказана несвоевременно / Общее количество потребителей услуги) x 100	1. Отчет о деятельности МФЦ. 2. Журнал регистрации и учета.
2. Отсутствие обоснованных жалоб	Жалоба	Количество жалоб посетителей МФЦ	1. Жалобная книга. 2. Журнал учета жалоб и предложений. 3. Журнал учета жалоб и предложений из интернет обращений.

Потенциальные потребители муниципальных услуг получают информацию следующим образом. Информация размещается на информационных стендах в помещении МАУ «МФЦ ЗГО». На информационных стендах размещаются:

- извлечения из законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащие нормы, регулирующие деятельность по предоставлению муниципальной услуги;
- извлечения из текста административного регламента;
- перечень документов, необходимых для представления муниципальной услуги и требования, предъявляемые к этим документам;
- образцы оформления заявления и анкеты пользователя;
- основания для отказа в предоставлении муниципальной услуги;
- схемы размещения специалистов и режим приема ими граждан;
- порядок информирования о ходе предоставления муниципальной услуги;
- порядок получения консультаций;
- порядок обжалования решения, действий или бездействий должностных лиц, предоставляющих муниципальную услугу.

Информация обновляется по мере необходимости.

На официальных сайтах МАУ «МФЦ ЗГО» помещается его административный регламент. По мере необходимости информация также обновляется.

Средства массовой информации (далее по тексту – СМИ) включают публикации в газетах, журналах, выступления по радио, на телевидении по актуальным вопросам предоставления муниципальной услуги.

Контроль за деятельностью МАУ «МФЦ ЗГО» состоит в следующем:

- мониторинг выполнения муниципального задания – ежеквартально;
- комплексная проверка деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» – один раз в три года;
- тематическая проверка МАУ «МФЦ ЗГО» – один раз в год.

Контроль осуществляется Администрацией ЗГО, экономическим управлением ЗГО.

## 2.2 Содержание государственных и муниципальных услуг, предоставляемых МАУ «МФЦ ЗГО» юридическим лицам

В МАУ «МФЦ ЗГО» для юридических лиц предоставляется ряд услуг, алгоритм выполнения которых прописан в соответствующих типовых инструкциях и памятках.

Работники МАУ «МФЦ ЗГО» предоставляют государственную услугу по государственной регистрации юридических лиц. Такая регистрация осуществляется посредством внесения в Единый государственный реестр юридических лиц (далее по тексту – ЕГРЮЛ) сведений о создании, регистрации и ликвидации юридических лиц в соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 года №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [2].

Предоставление указанной услуги осуществляется после однократного обращения заявителя в МФЦ. Взаимодействие с налоговым органом, предоставляющим услугу, осуществляется МАУ «МФЦ ЗГО» без участия заявителя в соответствии с законодательством РФ.

МАУ «МФЦ ЗГО» принимает от заявителя необходимые для регистрации документы:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме №Р11001, утвержденное приказом ФНС России от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@ «Об утверждении форм и требований к оформлению документов, предоставляемых в регистрационный орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств» [11];
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ;
- учредительные документы юридического лица в двух экземплярах;

- выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство его юридического статуса;

- документы об оплате государственной пошлины (размер государственной пошлины составляет 4 000 рублей).

При реорганизации юридическое лицо предоставляет: подписанное заявителем уведомление о начале процедуры реорганизации по форме №Р12003, утвержденной приказом ФНС России от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@; решение о реорганизации.

При государственной регистрации юридического лица, создаваемого путем реорганизации (преобразование, слияние, разделение, выделение) предоставляются: подписанное заявителем заявление о государственной регистрации каждого юридического лица, создаваемого путем реорганизации по форме №Р12001, утвержденной приказом ФНС России от 25 января 2012 г. №ММВ-7-60/25@; учредительные документы каждого юридического лица, создаваемого путем реорганизации в двух экземплярах; договор о слиянии, передаточный акт или раздельный баланс; документ об уплате государственной пошлины.

При государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица, предоставляются:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме №Р13001, утвержденной приказом ФНС России от 25 января 2012 г. №ММВ-7-6/25@;

- решение о внесении изменений в учредительные документы юридического лица;

- изменения, вносимые в учредительные документы юридического лица, или учредительные документы юридического лица в новой редакции в двух экземплярах;

- документ об уплате государственной пошлины.

Заявителями, имеющими право подписать необходимое для государственной регистрации заявление, могут быть физические лица:

- руководитель регистрируемого юридического лица;
- учредитель или учредители юридического лица при его создании;
- руководитель юридического лица, выступающего учредителем регистрируемого юридического лица;
- конкурсный управляющий или руководитель ликвидационной комиссии при ликвидации юридического лица;
- иное лицо, действующее на основании полномочия, предусмотренного федеральным законом, актом специального уполномоченного на то государственного органа или актом органа местного самоуправления;
- участник общества, учредитель (участник) ликвидированного юридического лица.

Подпись заявителя должна быть засвидетельствована в нотариальном порядке. Запрос о предоставлении государственной услуги по регистрации может быть предоставлен в МФЦ как самим заявителем, так и его представителем, действующим на основании доверенности.

Срок предоставления государственной услуги по государственной регистрации юридического лица не превышает пяти рабочих дней со дня представления документов в налоговый орган. Датой предоставления документов является день их получения налоговым органом.

Предоставление рассматриваемой государственной услуги в МАУ «МФЦ ЗГО» включает: прием документов; передача документов в налоговый орган; получение МФЦ документов от налогового органа; выдача документов заявителю.

При приеме документов работник, ответственный за прием документов, устанавливает личность лица, представившего документы. Потом он проверяет соответствие сведений о заявителе, указанных в последнем листе заявления о государственной регистрации с документами заявителя: сверяется фамилия, имя, отчество (при наличии), серия, номер документа, визуально определяется соответ-

ствии личности заявителя фотографии в документе, удостоверяющем личность. Если документы подаются представителем, также все данные правоустанавливающих документов сверяются с нотариально заверенной доверенностью.

Работник МФЦ, принявший документы у заявителя, в разделе заявления о регистрации, следующего за разделом, в котором заявитель поставил свою подпись, удостоверяет подпись заявителя с указанием своей должности, фамилии, имени, отчества.

Сотрудник, ответственный за прием документов, регистрирует представленные документы и оформляет расписку в их получении. Регистрация документов осуществляется путем присвоения им входящего номера с указанием даты получения их МФЦ.

Расписка оформляется в трех экземплярах и выдается: а) заявителю; б) остается в МФЦ; в) вместе с комплектом документов передается в налоговый орган. Каждый экземпляр расписки подписывается специалистом МФЦ, принимающим документы.

Документы передаются работнику, ответственному за подготовку их к передаче в налоговый орган. Подготовленные документы поступают к работнику, ответственному за передачу поступивших документов в налоговый орган.

Документы, являющиеся результатом предоставления услуги по государственной регистрации юридического лица: а) о создании (реорганизации) юридического лица – «Свидетельство о государственной регистрации юридического лица» по форме «Р51003 с приложением «Листа записи Единого государственного реестра юридических лиц» по форме Р50007; б) о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц иных сведений о юридическом лице (в том числе о реорганизации и ликвидации юридического лица) – «Лист записи Единого государственного реестра юридических лиц» по форме №Р50007.

МАУ «МФЦ ЗГО» предоставляет для юридических лиц сведения, содержащиеся в реестре дисквалифицированных лиц в соответствии с Административным регламентом ФНС России, утвержденным Приказом Минфина России от 30 де-

кабря 2014 г. №177н «Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной налоговой службой государственной услуги по предоставлению заинтересованным лицам сведений, содержащихся в реестре дисквалифицированных лиц» [9]. Услугу оказывает ФНС (Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 21 по Челябинской области).

Специалист МАУ «МФЦ ЗГО» проверяет комплект необходимых документов, копии (подпись, ФИО), выдает заявителю расписку о приеме запроса и необходимых документов либо отказывает в приеме документов.

В перечень необходимых документов входят:

– запрос о предоставлении сведений, содержащихся в реестре дисквалифицированных лиц (заполняется собственноручно заявителем, синими чернилами, разборчиво).

– документ, удостоверяющий личность (оригинал предъявляется при приеме документов);

– документ, подтверждающий полномочия представителя юридического лица;

– документ об оплате – оригинал (100 рублей).

Срок исполнения услуги не должен превышать пяти рабочих дней со дня поступления документов в ФНС. Поэтому посредством МФЦ услуга предоставляется с учетом дополнительного времени на доставку документов – 2 рабочих дней.

Результат оказания услуги: а) справка об отсутствии в реестре дисквалифицированных лиц информации о запрашиваемом лице; б) выписка из реестра о конкретном дисквалифицированном лице. Документы заявитель может получить: лично в МФЦ или ИФНС; по почте.

МАУ «МФЦ ЗГО» также предоставляет сведения, содержащиеся в Едином государственном реестре налогоплательщиков (в части предоставления по запросам юридических лиц выписок из указанного реестра, за исключением сведений, содержащих налоговую тайну).

Нормативная база предоставления информации – Приказ Министерства Финансов РФ от 30 декабря 2014 г. №178Н «Об утверждении административного регламента предоставления ФНС государственной услуги по предоставлению выписки из ЕГРН» [10]. Услугу оказывает Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 21 по Челябинской области.

Специалист МАУ «МФЦ ЗГО»: проверяет комплект необходимых документов: а) запрос на предоставление сведений, содержащихся в ЕГРН (выписка об ИНН налогоплательщика) (заполняется собственноручно заявителем, синими чернилами, разборчиво); б) документ, подтверждающий полномочия представителя юридического лица; в) документ, подтверждающий оплату госпошлины (оригинал); заверяет копии (подпись, ФИО); выдает заявителю расписку о приеме запроса и необходимых документов либо отказывает в приеме документов.

Услуга исполняется в течение 5 рабочих дней со дня поступления документов в ИФНС. Дополнительное время на доставку документов – два рабочих дня. Результат оказания услуги – выписка из ЕГРН о запрашиваемом лице. Документы заявитель получает: лично в МФЦ или ИФНС; по почте.

Государственная услуга о сведениях, содержащихся в государственном адресном реестре, предоставляется на основе:

– Приказа Минфина России от 21.04.2015 № 68н «О порядке и способах предоставления сведений, содержащихся в государственном адресном реестре, органам государственной власти, органам местного самоуправления, физическим и юридическим лицам, в том числе посредством обеспечения доступа к федеральной информационной адресной системе»;

– Приказа Минфина России от 16.10.2014г. № 118 «Об установлении размера платы, взимаемой за предоставление сведений об адресах в случае предоставления их на бумажном носителе и за предоставление обобщенной информации, полученной в результате обработки содержащихся в государственном адресном реестре сведений об адресах, а также порядка взимания такой платы».

Услугу оказывает Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №21 по Челябинской области. Специалист МАУ «МФЦ ЗГО»: принимает запрос о предоставлении сведений из государственного адресного реестра; предупреждает заявителя о необходимости платы за предоставление сведений; выдает заявителю расписку о приеме или отказывает в приеме документов.

Заявитель предоставляет документы:

- запрос о предоставлении сведений, содержащихся в государственном адресном реестре;
- документ, удостоверяющий личность (оригинал для предъявления при приеме документов);
- копию платежного документа (при предъявлении по собственной инициативе оригинала платежного документа заявителем) (на оригинале чека проставляется штамп ПОГАШЕНО и дата предоставления документа).

Размер платы о сведениях, содержащихся в государственном адресном реестре, для юридических лиц приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Размер платы о сведениях, содержащихся в государственном адресном реестре, для юридических лиц

Форма представления	Вид документа					
	Выписка из государственного адресного реестра об объекте адресации, руб. за 1 экз.	Обобщенная информация, полученная в результате обработки содержащихся в государственном адресном реестре сведений об адресах по				
		одному населенному пункту, руб. за 1 экз.	одному поселению, руб. за 1 экз.	одному муниципальному району, городскому округу, руб. за 1 экз.	одному субъекту РФ, руб. за 1 экз.	РФ, руб. за 1 экз.
В форме документа на бумажном носителе	1000	-	-	-	-	-
В форме электронного документа	-	500	750	1000	5000	25000

Электронный документ объемом до 5 мегабайт направляется на электронный адрес юридического лица, представившего запрос, электронный документ объемом свыше 5 мегабайт размещается на портале федеральной информационной адресной системы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Срок предоставления услуги – пять рабочих дней, плюс два рабочих дня на передачу через МФЦ.

Заявитель получает: а) выписку из государственного адресного реестра или решение об отказе в предоставлении запрашиваемых сведений, содержащихся в государственном адресном реестре; б) уведомление об отсутствии запрашиваемых сведений в адресном реестре (выдача только в ИФНС); в) обобщенную информацию, полученную в результате содержащихся в государственном адресном реестре сведений об адресах, предоставляется в электронном виде способом, определенным заявителем в запросе о предоставлении сведений, содержащихся в государственном адресном реестре (выдача только в ИФНС).

Способ получения результатов по заявленной услуге: а) МФЦ; б) ИФНС; в) по электронной почте.

Оснований для отказа в приеме документов нет. Отказ может быть только в случае отсутствия платы за предоставление сведений.

Юридическое лицо может также заявить о получении сведений государственного кадастрового учета имущества. Услуга предоставляется бесплатно на основании заявления собственника объекта недвижимости или иных лиц в течение 7 рабочих дней.

Результат оказания услуги: постановка на учет объекта недвижимости; учет изменений объекта недвижимости; учет части объекта недвижимости; учет адреса правообладателя; снятие с учета объекта недвижимости.

Заявителю выдаются: кадастровый паспорт объекта недвижимости (при постановке на учет такого объекта); кадастровая выписка об объекте недвижимости (при учете изменений объекта недвижимости, учете части объекта недвижимости,

на которую распространяется ограничение (обременение) вещных прав, при снятии с учета объекта недвижимости).

При обращении за получением государственной услуги заявитель предоставляет:

- заявление о кадастровом учете; межевой план;
- технический план здания, сооружения, помещения либо объекта незавершенного строительства;
- акт обследования, подтверждающий прекращение существования объекта недвижимости (при снятии с учета такого объекта недвижимости);
- документ, подтверждающий соответствующие полномочия представителя заявителя (если с заявлением обращается представитель заявителя);
- копия документа, устанавливающего или удостоверяющего право заявителя на соответствующий объект недвижимости (при отсутствии сведений о зарегистрированном праве заявителя на объект недвижимости в государственном кадастре недвижимости);
- копия документа, устанавливающего или удостоверяющего право собственности заявителя на объект недвижимости либо подтверждающего установленное или устанавливаемое ограничение (обременение) вещных прав на такой объект недвижимости в пользу заявителя (если заявителем является собственник такого объекта недвижимости и в государственном кадастре недвижимости содержатся сведения о зарегистрированном праве собственности этого заявителя на такой объект недвижимости);
- копия документа, подтверждающего принадлежность земельного участка к определенной категории земель (запрашивается в порядке межведомственного взаимодействия);
- копия документа, подтверждающего установленное разрешенное использование земельного участка (запрашивается в порядке межведомственного взаимодействия);

– копия документа, подтверждающего изменение назначения здания или помещения (запрашивается в порядке межведомственного взаимодействия);

– заверенные органом местного самоуправления поселения или городского округа по месту расположения земельного участка, находящегося в общей долевой собственности, либо нотариально удостоверенные копия проекта межевания земельных участков, копии решений общего собрания участников долевой собственности на земельный участок из земель сельскохозяйственного назначения об утверждении указанного проекта, перечня собственников образуемых земельных участков и размеров их долей в праве общей собственности на такие земельные участки либо сведения о реквизитах данных документов в случае их представления ранее в орган кадастрового учета (при кадастровом учете земельного участка, образуемого в счет доли или долей в праве общей собственности на земельный участок из земель сельскохозяйственного назначения на основании решения общего собрания участников долевой собственности на этот земельный участок);

– копии документов, подтверждающих согласование проекта межевания земельного участка (при кадастровом учете земельного участка, выделяемого в счет доли или долей в праве общей собственности на земельный участок из земель сельскохозяйственного назначения в случае отсутствия решения общего собрания участников долевой собственности на этот земельный участок об утверждении проекта межевания земельных участков);

– копия документа, подтверждающего в соответствии с законодательством Российской Федерации присвоение адреса объекту недвижимости или изменение такого адреса (при кадастровом учете в связи с изменением сведений об адресе объекта недвижимости), запрашивается в порядке межведомственного взаимодействия.

В целях оказания заявителю информационной и маркетинговой поддержки посредством Портала Бизнес-навигатора МАУ «МФЦ ЗГО» оказывает услугу, предоставляющую возможность получателям поддержки:

- определить доступную рыночную нишу для открытия или расширения бизнеса;
- рассчитать примерный бизнес-план;
- получить информацию о кредитных продуктах банков, включая информацию о банках, контактных данных региональных гарантийных организаций;
- о планах закупки товаров, работ, услуг конкретных и отдельных заказчиков.

Услугу оказывает Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».

Заявитель предоставляет для получения услуги пакет документов:

- документ, удостоверяющий личность заявителя/представителя заявителя –(паспорт, временное удостоверение личности гражданина РФ, паспорт иностранного гражданина);
- документ, удостоверяющий полномочия представителя/заявителя (в простой письменной форме, с печатью субъекта МСП);
- документ, подтверждающий право лица без доверенности действовать от имени юридического лица – приказ о назначении руководителя, решение о назначении;
- заявление (хранится в МФЦ в течение 3 лет).

Услуга оказывается бесплатно в течение одного рабочего дня (включая день обращения). В результате заявитель получает: а) направление данных о регистрации заявителя на Портале БН (логин/пароль) (автоматически на электронный адрес заявителя); б) уведомление о невозможности повторной 64 регистрации на Портале БН (подписывается уполномоченным сотрудником МФЦ). Основание для отказа в приеме документов – заполнение заявления с нарушением формы, установленной требованиями.

Сотрудник МАУ «МФЦ ЗГО» проходит по ссылке <https://smbn.ru/msp/main.htm>. Выполняет вход (логин, пароль). Регистрирует пользователя. Заполняет карточку. Выводит бланк заявления (подписывается заявителем).

лем). Регистрирует пользователя. На электронную почту заявителя приходит ссылка, по которой он завершает регистрацию.

Юридические лица могут также получить услугу по информированию о тренингах по программам обучения акционерного общества «Корпорация МСП» и электронной записи на участие в таких тренингах.

Услугу оказывает Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».

Перечень необходимых документов:

- заявка на предоставление услуги по информированию о тренингах;
- заявка на электронную запись в тренинге;
- документ, удостоверяющий личность (копия);
- документ, удостоверяющий личность представителя (копия);
- документ, удостоверяющий полномочия представителя (простая письменная за подписью лица, выдавшего доверенность) (копия);
- документы, подтверждающие полномочия действовать от имени юридического лица (приказ о назначении руководителя, решение о назначении руководителя).

Услуга оказывается бесплатно в течение одного рабочего дня. Заявитель получает: а) документ, содержащий информацию о тренингах по программам обучения Корпорации; б) уведомление об отсутствии тренингов на день обращения заявителя; в) уведомление о записи на тренинг.

Основания для отказа в приеме документов: а) заявление заполнено с нарушением формы, установленной требованиями; б) не представлены документы, удостоверяющие личность заявителя/представителя; в) не представлены документы, удостоверяющие полномочия представителя заявителя.

МАУ «МФЦ ЗГО» предоставляет для юридических лиц информацию по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического и юридического лица. Орган, оказывающий услугу – Управление Федеральной службы судебных приставов по Челябинской области.

Специалист МАУ «МФЦ ЗГО»: а) принимает запрос; б) регистрирует запрос в АИС; в) выдает результат предоставления услуги.

Заявитель предъявляет: документ, удостоверяющий личность; запрос; документ, удостоверяющий личность представителя заявителя; документы, подтверждающие полномочия представителя заявителя.

Услуга предоставляется бесплатно в течение 17 рабочих дней со дня поступления в ФССП.

По результатам оказанной услуги заявителю направляется: информация по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического или юридического лица; уведомление о наличии (отсутствии) исполнительного производства на исполнении; уведомление об отказе в представлении государственной услуги. Оснований для отказа в приеме документов нет.

#### Выводы по разделу два

Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа» создано в соответствии с распоряжением Администрации ЗГО 10 апреля 2012 года.

Для юридических лиц предоставляются услуги: по государственной регистрации юридических лиц; сведения содержащиеся: в реестре дисквалифицированных лиц; в государственном адресном реестре, из государственного кадастра, содержащиеся в Едином государственном реестре налогоплательщиков (в части предоставления по запросам юридических лиц выписок из указанного реестра, за исключением сведений, содержащих налоговую тайну); доступ к portalу Бизнес-навигатора МАУ «МФЦ ЗГО»; информирование о тренингах по программам обучения акционерного общества «Корпорация МСП» и электронной записи на участие в таких тренингах; информацию по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического и юридического лица.

### 3 ОПТИМИЗАЦИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ МАУ «МФЦ ЗГО»

#### 3.1 Оценка эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО»

Своевременное и качественное обеспечение государственными и муниципальными услугами жителей Златоустовского городского округа зависит в настоящее время от деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».

С 2012 года МАУ «МФЦ ЗГО» принимает заявителей, в том числе и юридических лиц, оказывая им государственные и муниципальные услуги. Центр соответствует современным требованиям. Число заявителей ежегодно растет, но при этом часто клиенты негативно относятся к качеству оказываемых услуг.

Возникает проблема: противоречие между потенциалом МАУ «МФЦ ЗГО» и негативным отношением к качеству его услуг. Поэтому следует рассмотреть возможности улучшения деятельности этой организации.

Объект исследования: эффективность деятельности МФЦ.

Предмет исследования: возможности повышения эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».

Цель исследования: определить возможности повышения эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» в работе с юридическими лицами.

Задачи:

1. Определить качество оказания государственных и муниципальных услуг в МАУ «МФЦ ЗГО» юридическим лицам.

2. Выявить факторы, стимулирующие качество услуг МФЦ.

Методы проведения исследования: анализ документов; опрос клиентов (юридических лиц) и сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО».

База исследования: внутренняя документация, информационные источники, сайты, опросные данные клиентов и сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО».

Обоснование системы выборки единиц наблюдения:

- опрос юридических лиц проводится по случайной выборке (100 респондентов);

- опрос сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО», непосредственно принимающих заявки на выполнение услуг (10 респондентов).

Обратимся к первой задаче исследования, определим качество оказания государственных и муниципальных услуг в МАУ «МФЦ ЗГО» юридическим лицам. Качество оказания государственных и муниципальных услуг было проанализировано на основании данных анкетирования, проведенного среди клиентов (100 человек). Опрос проводился в индивидуальной форме. Образец анкеты показан в приложении А.

Анкета по своей структуре состоит из полузакрытых вопросов. Период исследования: сентябрь–ноябрь 2017 года. Было опрошено 100 респондентов – пользователей МАУ «МФЦ ЗГО». Респондентам было предложено оценить следующие параметры работы:

- график работы;
- размещение, территориальная доступность;
- возможные способы подъезда к МАУ «МФЦ ЗГО»;
- размер, оснащенность, интерьер помещения;
- организация очереди;
- уровень обслуживания со стороны специалистов;
- возможность предварительного консультирования по телефону;
- детальность и доступность информации о порядке предоставления услуги, размещенной на информационных стендах МФЦ;
- результат предоставления государственной услуги.

Основное количество респондентов положительно оценило работу МАУ «МФЦ ЗГО». Распределение положительных оценок по предложенным критериям показано на рисунке 3.



Рисунок 3 – Процент положительных оценок респондентов (%)

Анализ ответов респондентов показывает, что основанная масса посетителей (юридических лиц) удовлетворена качеством предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу одного окна в МАУ «МФЦ ЗГО».

График работы МАУ «МФЦ ЗГО» удовлетворяет 95% заявителей. Территориальная доступность удовлетворяет – 90% клиентов.

Подъезд к МФЦ не устраивает 20% заявителей. Подъезд к головному офису достаточно не комфортный. Головной офис находится в старом городе, в стороне от основной автомобильной дороги, так как это связано с горным рельефом местности.

Размер, оснащенность и интерьер МФЦ положительно оценило 91% клиентов. 9% считает, что помещения филиалов могли бы быть просторнее, интерьер и оснащенность более удобным.

Положительно оценивается респондентами скорость работы специалистов. Время приема документов от 15 до 30 минут. Это достаточно высокий уровень работы специалистов центра. На основе данных опроса можно сделать вывод, что ожидание получения услуги не превышает 15 минут. Очередей практически нет, так как юридические лица принимаются по предварительной записи по телефону.

Информация по предварительной консультации устраивает 83% опрошенных юридических лиц. К сожалению, возможность получения дополнительной информации через Интернет в МАУ «МФЦ ЗГО» отсутствует.

Большинство респондентов пользовались ранее или знали об услугах по принципу «одного окна». В ходе обработки анкеты мы установили, о большинстве получили сведения посредством вирусной рекламы: сведения от коллег из других организаций, предприятий, по слухам.

Такие виды рекламы как: реклама по телевидению и радио, в местной прессе респондентами отмечены не были. Клиенты отметили, что информация в Интернете (на сайтах МАУ «МФЦ ЗГО» и Zlatoust.info), средствах массовой информации недостаточно полная, то есть пропаганда услуг по принципу «одного окна» в СМИ должна быть расширена.

Сроки предоставления услуг устраивают 85% опрошенных лиц. МФЦ назначенные сроки соблюдает. В основном сроки нарушаются непосредственно государственными органами, от которых зависит результат запрашиваемой информации.

Обобщая ответы опрошенных лиц, можно сказать, что большинство из них (90%) удовлетворены деятельностью МАУ «МФЦ ЗГО».

Для определения качества деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» нами также проведен опрос среди сотрудников. Было опрошено 10 сотрудников. Проведена квотная выборка. Внутри сотрудников были выбраны работники филиала по ул. 40-летия Победы, д.14 (введен в эксплуатацию с февраля 2013 года).

Рассматривая факторы, способствующие повышению эффективности работы МФЦ с юридическими лицами, мы проанализировали анкеты сотрудников.

Одним из факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности МФЦ, является информированность клиентов о видах услуг. Сотрудники считают, что клиенты получают информацию из следующих источников:

- 100% – получают информацию от коллег;
- 80% – узнают от окружающих, по слухам;

- 70% – получают информацию по электронной почте;
- 20% – пользуются сведениями из сайта МАУ «МФЦ ЗГО» и Zlatoust.info.

На вопрос «Как вы оцениваете доступность и своевременность услуг для клиентов» сотрудники ответили, что клиентам доступны все виды услуг на 80%, доступны отдельные виды – на 20%. Уровень материально-технического оснащения МФЦ высокий считает 90% персонала, средний – 10%.

В первую очередь на успех в работе влияет, по мнению сотрудников, уровень материальной базы, необходимого оборудования; высокий уровень работы, знания запросов клиентов и умение найти индивидуальный подход к каждому человеку – 100%. Активная поддержка со стороны руководства – 80%, личность сотрудника – 50%.

Для клиента более весомыми факторами являются качество услуг, цена услуг, гибкость системы оплаты, сервис – 100%. Рекламная поддержка – 90%, количество оказываемых услуг – 70%.

Нами также были выявлены основные факторы, влияющие на эффективность деятельности МАУ «МФЦ ЗГО». Был проведен анализ документов (СМИ, Интернет). Анализируемые документы были разделены на группы, перечисленные в таблице 10 (таблица составлена автором выпускной квалификационной работы).

Таблица 10 – Перечень обработанных СМИ

Газеты	Интернет-сайты (Рунет)
Суббота	Государственные и муниципальные услуги // <a href="http://www.mfczgo.ru/">http://www.mfczgo.ru/</a>
Городок	ООО «МФЦ ЗЛАТОУСТ» В Контакте // <a href="https://vk.com/mfczlatoust">vk.com/mfczlatoust</a>
Златоустовский рабочий	МФЦ Златоуст // <a href="https://www.facebook.com/mfczgo">https://www.facebook.com/mfczgo</a>
	Златоуст. инфо - городской портал // <a href="http://zlatoust.info/">http://zlatoust.info/</a>

Мониторинг установил число публикаций в каждом источнике за 2015-2017 гг. В таблице 11 показано распределение публикаций о деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» по источникам (таблица составлена автором выпускной квалификационной работы).

Таблица 11 – Распределение публикаций по источникам

Источники публикации	Количество	%
Газеты	20	62
Рунет	12	38
Всего	32	100

Проведенный анализ показывает, что количество упоминаний деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» не является достаточно большим и сбалансированным. Основным инструментом формирования общественного мнения, являются печатные СМИ, содержащие материалы, оценки, материалы в развернутой форме. Анализ показывает, что в большинстве печатных публикаций деятельность МАУ «МФЦ ЗГО» упоминается эпизодически, в контексте с другими темами. Такие публикации не оказывают существенного воздействия на формирование позитивного образа организации.

Характер информационных материалов в Интернете (Рунет) в основном вторичен. Он повторяет публикации печатных СМИ. Лишь на официальном сайте сайтах помещена информация, касающаяся непосредственно деятельности МАУ «МФЦ ЗГО».

Анализ показывает, что печатные СМИ и Рунет нейтрально относятся к МАУ «МФЦ ЗГО». В публикациях прослеживаются в основном информационные сообщения о деятельности организации, оценочной информации они не несут. Отражение реальной ситуации о деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» в региональном информационном пространстве недостаточно. Это свидетельствует о возможности усиления PR-активности, а также целесообразности продуманной стратегии в области PR.

Для оценки характера подачи материала (тональности публикаций) использовалась следующая шкала: позитивная оценка, нейтральная, негативная. Результаты анализа по всему объему публикаций показаны на рисунке 4.

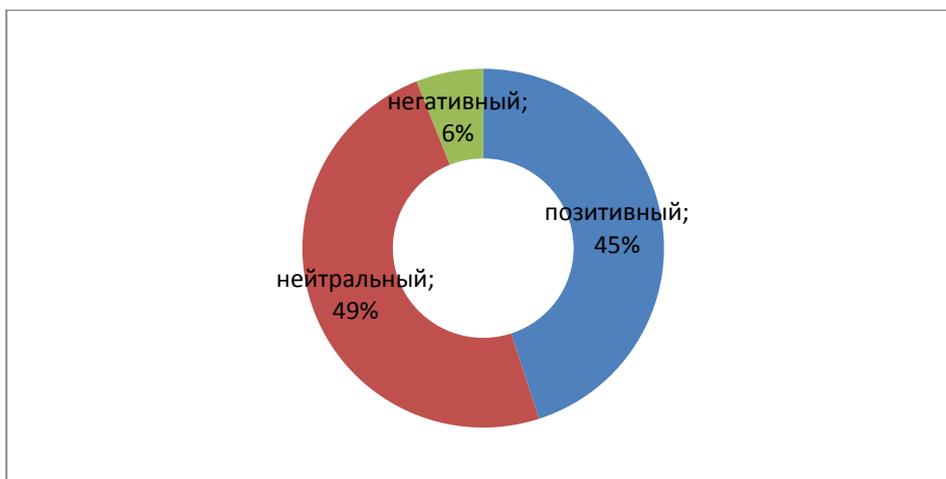


Рисунок 4 – Характер материалов о МАУ «МФЦ ЗГО» в региональных СМИ (по всему объему публикаций)

Рисунок 4 показывает, что общая доля публикаций негативных составляет менее 6%, при этом доля публикаций положительных составляет почти 45%. Необходимо также отметить большое (около половины) количество публикаций нейтрального характера (49%). Это свидетельствует о возможности оптимизации PR-службы по позиционированию МАУ «МФЦ ЗГО», его миссии, целей и задач в СМИ.

Для анализа материалов СМИ в разрезе тематики, публикации были сгруппированы в рубрикатор: отношения с МАУ «МФЦ ЗГО»; существенные события, услуги, руководство.

К рубрике «Отношения с МАУ «МФЦ ЗГО» были отнесены все публикации, содержащие сообщения и комментарии с отношениями МАУ «МФЦ ЗГО» с государственными и муниципальными организациями.

К рубрике «Существенные события» отнесены многочисленные организационные изменения в МАУ «МФЦ ЗГО», имевшие место в рассматриваемый период. Это наиболее крупная группа публикаций (28,8% общего числа), что связано с реорганизацией.

К рубрике «Производство» были отнесены сообщения о показателях и различных проектах МАУ «МФЦ ЗГО» в области оказания услуг. Эта группа публикаций вторая по численности и составляет более 27% их общего числа.

К рубрике «Руководство» были отнесены интервью руководителей МАУ «МФЦ ЗГО», а также сообщения о проектах, связанных с деятельностью организации .

Подробное распределение тематики публикаций СМИ приведено в таблице 12.

Таблица 12 – Распределение тематики публикаций о МАУ «МФЦ ЗГО» в СМИ

	Региональные СМИ	Рунет	Всего
Отношения с МАУ «МФЦ ЗГО»	1	1	2
Существенные события	3	2	5
Деятельность	10	6	16
Руководство	6	3	9
Всего	20	12	32

Из таблицы 12 видно, что различные аспекты деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» по-разному отражаются различными группами СМИ. По каждой из групп проанализированных СМИ наиболее освещаемыми являются разные темы. Для газет это деятельность и руководство, Рунет – деятельность организации и руководство ей. Это свидетельствует о недостаточной управляемости потоком информации в СМИ со стороны организации.

Таким образом, анализ показывает недостаточное использование СМИ для обеспечения корпоративных интересов.

Итоги анализа показывают, что основными формами коммуникационных технологий, используемыми МАУ «МФЦ ЗГО», является сайт в Интернете.

Анализ публикаций СМИ показал, что отражение реальной ситуации в МАУ «МФЦ ЗГО» в региональном информационном пространстве недостаточно. В большинстве публикаций содержатся разрозненные стереотипные сообщения небольшого объема, рассматриваются в основном нейтральные локальные темы. Целостного представления об организации нет. Не освещаются в СМИ миссия, цели и задачи.

Проведенное исследование деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» позволило сделать следующие основные выводы.

1. Сильными сторонами деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» являются: быстрота получения государственных и муниципальных услуг; сокращение сроков принятия решения органами власти; профессионализм работников МФЦ; применение новых технологий; прием граждан и юридических лиц в удобное для них время, возможность записаться на прием через Интернет.

2. Слабые стороны деятельности: низкая заработная плата сотрудников; увеличение количества документов, которые необходимо оформить специалистам и сроки предоставления услуг не сокращаются; недостаточное количество компьютерной техники, которое должно упростить и сократить процедуру предоставления услуг населению.

3. На эффективность деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» также влияет ограниченный бюджет, часто меняющееся законодательство РФ, увеличение загруженности сотрудников за счет большого документооборота.

### 3.2 Предложения по оптимизации работы МАУ «МФЦ ЗГО»

По итогам анализа работы МАУ «МФЦ ЗГО» нами подготовлены следующие рекомендации.

1. Исходя из результатов анализа возможностей рекламы, мы предлагаем.

1) Использование внешней бортовой рекламы на транспорте: маршрутных такси, трамваях, автобусах. Реклама будет размещаться на боковых бортах (пленка). В стоимость рекламы входит: оформление, обслуживание, монтаж, демонтаж.

Печать рекламных материалов в общую стоимость не входит, она рассчитывается отдельно по каждому макету.

В Златоусте размещением внешней бортовой рекламы занимаются компании «Смарт-регион», «Люкс Арт», «Новые люди», «Звезда успеха», Zlatart, «Центр рекламных услуг».

Средняя стоимость рекламы на боковых бортах в Златоусте показана в таблице 13.

Таблица 13 – Средняя стоимость рекламы на боковых бортах в Златоусте (руб.)

Вид транспорта	Срок размещения	Цена
Нанесение на боковой поверхности маршрутных такси	3 месяца	25 600
Нанесение на боковой поверхности маршрутных такси	6 месяцев	39 100
Нанесение на боковой поверхности маршрутных такси	12 месяцев	51 200
Нанесение на боковой поверхности трамвая	3 месяца	70 900
Нанесение на боковой поверхности трамвая	6 месяцев	86 500
Нанесение на боковой поверхности трамвая	12 месяцев	112 500
Нанесение на боковой поверхности автобуса ПАЗ	3 месяца	54 050
Нанесение на боковой поверхности автобуса ПАЗ	6 месяцев	65 750
Нанесение на боковой поверхности автобуса ПАЗ	12 месяцев	85 250

Предпочтение в выборе услуг рекламной компании будет зависеть от конкретной текущей цены.

Внешняя реклама на транспорте привлечет внимание водителей, пешеходов, так как предназначена для быстрого восприятия.

Реклама на транспорте позволит охватить всю территорию города и будет воздействовать на различные возрастные и социальные группы потребителей. Информация даст возможность увидеть и запомнить бренд МАУ «МФЦ ЗГО», так как хорошо заметна, наглядна и мобильна. Преимущества рекламы на бортах транспорта: уникальность и подтверждение имиджа, транспорт ходит в исторической части города, где запрещены все виды статических носителей; высокая узнаваемость (запоминаемость составляет до 70%).

2) Реклама в местной прессе: «Златоустовский рабочий», «Суббота».

Газета «Златоустовский рабочий» – городская выходит в среду и пятницу в Златоустовском городском округе. Выпускается в формате А3, объем – от 8 полос, объем рекламы – 40%, печать черно-белая и полноцветная (4 полосы, четверг), разовый тираж от 4 000 экз. Для рекламы в газете будем использовать модуль 10 квадратных сантиметров. Стоимость рекламы за один выход 150,45 рублей. Стоимость за 8 выходов в месяц 1 203,60 рублей. Реклама будет помещаться в течение года. Примерная общая стоимость за год составит 14 443,20 рублей.

Газета «Суббота» – городская информационно-рекламная газета выходит четыре раза в месяц, формата А3. В газете – черно-белые и полноцвет полосы. Разо-

вый тираж – 10 000 экз. Выходит в розницу, подписка, собственная сеть распространения.

Будет выходить 4 объявления в месяц. Для рекламы в газете будем использовать модуль 10 квадратных сантиметров. Стоимость рекламы за один выход в зависимости от места размещения показана в таблице 14.

Таблица 14 – Стоимость размещения рекламы в газете «Городок» на 2017 год (руб.)

Место размещения	Цена за 10 см <sup>2</sup> , руб.
1. 1-я полоса (полноцвет)	350
2. Последняя полоса (полноцвет)	250
3. В программе	300
4. Внутренние полосы (черно-белые)	190
5. Внутренние полосы (полноцвет)	190

Реклама в «Городке» будет помещаться в течение года. Примерная общая стоимость за год в зависимости от места помещения составит 9 120 руб. до 16 800 руб.

Реклама в местной прессе охватит большое число потребителей, благодаря тиражу. Стоимость рекламы в таких носителях сравнительно невысокая, она оперативна и ее в случае необходимости можно быстро заменить.

Можно воспользоваться услугами газеты «Городок» по написанию статьи на правах рекламы – 300 руб. разовый выход, за год – 14 400 руб.

2. Исходя из результатов анализа документов, в которых помещается информация о деятельности МАУ «МФЦ ЗГО», мы рекомендуем:

Увеличить наполняемость сайта МАУ «МФЦ ЗГО»: создать архив пресс-релизов, чаще обновлять сообщения СМИ об организации.

3. Проведение конкурсов для сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО» будет способствовать стимулированию мотивации улучшения оказания услуг заявителям. Выиграв конкурс, сотрудники могут получать денежные премии, звания «Лучший по профессии». Мотивация в работе сотрудников будет способствовать эффективности работы организации.

Предлагаем проводить ежемесячные конкурсы документоведов, как среди документоведов, занимающихся приемом и выдачей документов, так и документоведов (специалистов обработки документов). Победитель определяется по максимальному числу набранных баллов за месяц. Документовед должен свести к минимуму число рекламаций по оказываемым услугам и снизить рекламации к своей работе относительно предыдущего месяца.

Призовой фонд – 4 500 рублей за месяц, 54 000 рублей – в год. Стоимость 1 информационной листовки в филиалах МАУ «МФЦ ЗГО» формата А4 – 45 рублей. Всего 2 филиала и головной офис. Средняя общая стоимость информационных листовок 135 рублей в месяц, в год – 1 620 рублей. Общий бюджет конкурса – 55 620 рублей в год.

Предлагаемый текст объявления конкурса показан в приложении Б.

Стимулирующий конкурс «Сотрудник месяца». Самый популярный «Сотрудник месяца» определяется по результатам голосования сотрудниками МАУ «МФЦ ЗГО». Номинантов выдвигают все желающие.

Список самых активных сотрудников составляет специалисты по связям и представляет Директору в срок до 5 числа месяца следующего за отчетным. Фотография «Сотрудника месяца», прошедшего отбор и перечень его заслуг, вывешивается на сайте МАУ «МФЦ ЗГО» до 7 числа (фотографии ежемесячно обновляются).

Информация о бюджете. Стоимость 1 информационной листовки в 2 филиалах и офисе формата А4 – 45 рублей. Средняя общая стоимость информационных листовок 135 рублей в месяц, в год – 1 620 рублей.

Наши рекомендации позволят более эффективно организовать работу МАУ «МФЦ ЗГО». Предложенные в нашем исследовании рекомендации не статичны, они могут дополняться и варьироваться на усмотрение руководства.

## Выводы по разделу три

Для выявления эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» проведено исследование. Используются методы: анализ документов; опрос клиентов и сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО». Была проанализирована внутренняя документация, информационные источники, сайт, опросные данные клиентов и сотрудников.

Использование рекламы анализировалось на основании данных анкетирования, проведенного среди клиентов и анализа информационных источников. В ходе обработки материалов установлено, при продвижении услуг МАУ «МФЦ ЗГО» используются: печатная реклама (буклеты, памятки), наружная реклама (объявления на информационных стендах), Интернет-реклама (на сайте МАУ «МФЦ ЗГО» и Zlatoust.info), вирусная реклама.

Для выявления факторов, стимулирующих эффективность услуг, использовались обработанные данные анкеты для заявителей.

Анализ информационных документов (СМИ, Интернет) показал необходимость формирования постоянного информационного потока, который позволит создать образ МАУ «МФЦ ЗГО» как эффективной организации, имеющую систему внутри ЗГО.

Рассматривая факторы, способствующие повышению качества обслуживания заявителей, мы проанализировали анкеты сотрудников.

По итогам проведенного анализа эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» подготовлены рекомендации. использование внешней бортовой рекламы на транспорте; реклама в местной прессе; увеличение наполняемости сайта МАУ «МФЦ ЗГО»; проведение стимулирующих конкурсов для документоведов.

Предложенные рекомендации не статичны, они могут дополняться и варьироваться на усмотрение организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы нами были рассмотрены следующие вопросы.

Проанализированы понятие и ключевые характеристики МФЦ, опыт и перспективы создания моделей предоставления государственных и муниципальных услуг в формате МФЦ, параметры оценки эффективности деятельности МФЦ. Рассмотрена деятельность МАУ «МФЦ ЗГО» и содержание государственных и муниципальных услуг, предоставляемых юридическим лицам. Проведена оценка эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО». Составлены предложения по оптимизации работы МАУ «МФЦ ЗГО».

Анализ практики деятельности МФЦ показывает, что существующие регламенты содержит 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. 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 неоправданна, 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.

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

Анализ деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» показал следующее. Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр представления государственных и муниципальных услуг на территории Златоустовского городского округа» создано в соответствии с распоряжением Администрации ЗГО 10 апреля 2012 года.

Работники МАУ «МФЦ ЗГО» предоставляют для юридических лиц: государственную услугу по государственной регистрации юридических лиц; сведения, содержащиеся в реестре дисквалифицированных лиц; сведения, содержащихся в государственном адресном реестре; сведения из государственного кадастра; све-

дения, содержащиеся в Едином государственном реестре налогоплательщиков (в части предоставления по запросам юридических лиц выписок из указанного реестра, за исключением сведений, содержащих налоговую тайну); доступ к portalу Бизнес-навигатора МАУ «МФЦ ЗГО»; информирование о тренингах по программам обучения акционерного общества «Корпорация МСП» и электронной записи на участие в таких тренингах; информацию по находящимся на исполнении исполнительным производствам в отношении физического и юридического лица.

Для выявления эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» проведено исследование. Использованы методы: анализ документов; опрос клиентов и сотрудников МАУ «МФЦ ЗГО». Была проанализирована внутренняя документация, информационные источники, сайт, опросные данные клиентов и сотрудников.

Использование рекламы анализировалось на основании данных анкетирования, проведенного среди клиентов и анализа информационных источников. В ходе обработки материалов установлено, при продвижении услуг МАУ «МФЦ ЗГО» используются: печатная реклама (буклеты, памятки), наружная реклама (объявления на информационных стендах), Интернет-реклама (на сайте МАУ «МФЦ ЗГО» и Zlatoust.info), вирусная реклама.

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

По итогам проведенного анализа эффективности деятельности МАУ «МФЦ ЗГО» подготовлены рекомендации: использование внешней бортовой рекламы на транспорте; реклама в местной прессе; увеличение наполняемости сайта МАУ «МФЦ ЗГО»; проведение стимулирующих конкурсов для документоведов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 №210-ФЗ (ред. 28.12.2016 №471-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – №31. – Ст. 4179; 2017. – №1 (Ч.1). – Ст.12.

2 О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ (ред. от 29.07.2017 №266-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – №33 (ч. I). – Ст. 3431; 2017. – №1 (Ч.1). – Ст. 29.

3 О персональных данных: Федеральный закон от 27.07. 2006 №152-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – №31 (ч.1). – Ст. 3451; 2017. – №31 (ч.1). – Ст. 4772.

4 Об электронной подписи: Федеральный закон от 05.04. 2011 №63-ФЗ (ред. от 23.06.2016) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – №15. – Ст. 2036; 2016. – №26 (ч.1). – Ст.3889.

5 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: Постановление Правительства РФ от 27.09. 2011 №797 (ред. от 08.02.2017 №150) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – №40. – Ст.5559; 2017. – №7. – Ст.1089.

6 О единой системе межведомственного электронного взаимодействия: Постановление Правительства РФ от 8.09. 2010 №697 (ред. от 14.07. 2017 № 839) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – №38. – Ст. 4823.

7 Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства РФ от 22.12. 2012 №1376 (ред. от 31.07.2017 №906) // Собрание законодательства РФ. – 2012. – №53 (Ч.2). – Ст. 7932; 2017. – №5. – Ст. 809.

8 О внесении изменений в Правила организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства РФ от 17.02.2017 №209 // <http://www.garant.ru/>

9 Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной налоговой службой государственной услуги по предоставлению заинтересованным лицам сведений, содержащихся в реестре дисквалифицированных лиц: Приказ Минфина России от 30.12.2014 №177н // [http://www.pravo.gov.ru /](http://www.pravo.gov.ru/)

10 Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной налоговой службой государственной услуги по предоставлению сведений и документов, содержащихся в Едином государственном реестре юридических лиц и Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей: Приказ Министерства Финансов РФ от 30 декабря 2014 г. №178Н // [http://www.pravo.gov.ru /](http://www.pravo.gov.ru/)

11 Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств: Приказ ФНС России от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@ (ред. от 25.05.2016 № ММВ-7-14/333@) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2012. – №44.

12 Андреева, Л.А. Правовая природа и качество оказания услуг в многофункциональных центрах государственных и муниципальных услуг (МФЦ) / Л.А. Андреева // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2016. – Т.7.№4 (26). – С.26-39.

13 Бабаева, З.К. К вопросу о принципах предоставления государственных и муниципальных услуг / З. К. Бабаева // Известия Саратовского университета. – 2015. – Т.15 (Вып.3). – С. 334-342.

14 Берников, М.Ю. Развитие системы многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг / М.Ю. Берников, О.В. Чижмина // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – № 3 (18). – С. 57-63.

15 Гаврилова, Л.А. Предоставление государственных и муниципальных услуг в России: современное состояние и основные направления совершенствования / Л.А. Гаврилова // СЕРВИС PLUS. – 2015. – Т. 9 (№ 2). – С. 3-10.

16 Гончарова, Е.А. Региональная модель предоставления государственных услуг в формате многофункциональных центров / Е.А. Гончарова // Юридическая наука. – 2015. – №2. – С. 94-96.

17 Губанова, Н.В. Перспективы оптимизации предоставления муниципальных и государственных услуг населению на базе МФЦ / Н.В. Губанова, И.Л. Димитрова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №8. – С. 195-197.

18 Дорошенко, Н.Н. Функциональная структура и критерии оценки деятельности органов социального обслуживания. Многофункциональный центр как инструмент / Н. Н. Дорошенко // Фундаментальные исследования. – 2013. – №10. – С. 324-327.

19 Зданевич, Ю.А. Опыт создания многофункциональных центров оказания услуг населению в городе Ростове-на-Дону / Ю.А. Зданевич // <https://cyberleninka.ru/>.

20 Иванова, И.М. Совершенствование деятельности многофункционального центра как субъекта предоставления государственных и муниципальных услуг «Мои документы» / И.М. Иванова, А.В. Торгашева // Наука, образование и инновации: сб. ст. – М., 2017. – С. 103-109.

21 Информация о деятельности МФЦ МАУ «МФЦ ЗГО» за 2016 год // <http://www.mfczgo.ru/>

22 Исупова, И.Н. Многофункциональные центры как основной механизм повышения эффективности предоставления государственных услуг населению в России / И.Н. Исупова // <http://cyberleninka.ru>.

23 Казанок, А.М. Роль многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в системе регионального «электронного правительства» / А.М. Казанок // Известия Иркутского государственного университета. – 2016. – Т.15. – С. 62-68. – (Серия «Политология. Религиоведение»).

24 Кайль, Я.Я. Предоставление государственных услуг в субъектах Южного Федерального округа: состояние, проблемы, перспективы / Я.Я. Кайль // <http://cyberleninka.ru>.

25 Калинин, А.М. Участие федеральных органов исполнительной власти в деятельности многофункциональных центров (МФЦ) / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2009. – №2. – С. 133-143.

26 Калинина, А.Э. Организационное, институциональное и информационное обеспечение функционирования многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг / А.Э. Калинина, А.Ф. Соколов // Вестник Волгоградского университета. – 2013. – №2(23). – С. 37-45.

27 Кандрина, Н.А. Об основных признаках и организационно-правовой форме многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг субъектов Российской Федерации / Н.А. Кандрина // Государственная власть и местное самоуправление. – 2016. – №3. – С. 45-50.

28 Карпова, Е.С. Анализ показателей по созданию и развитию сети МФЦ в соответствии с указом Президента от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных

направлениях совершенствования системы государственного управления» / Е.С. Карпова // NovaInfo.Ru. – 2016. – №44. – С. 1-7.

29 Качество предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде. – М.: РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, 2015. – 180 с.

30 Копылов, В.В. Проблемы создания и обеспечения устойчивого функционирования автоматизированной информационной системы многофункциональных центров в субъектах Российской Федерации / В.В. Копылов, А.В. Волынский // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сб. ст. – Тверь, 2017. – С. 58-68.

31 Лобода, О.В. Качественный метод как способ оценки эффективности деятельности бюджетных учреждений (на примере МФЦ г. Владивостока) / О.В. Лобода // Общественные науки. – 2016. – №2. – С.177-182.

32 Лубенникова, С.А. Правовое регулирование деятельности многофункциональных центров / С.А. Лубенникова // Lex Russia. – 2017. – №2. – С. 106-114.

33 Лучшие практики мониторинга и оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг и деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг // [http: ac.gov.ru](http://ac.gov.ru).

34 Ляхов, В.П. Региональный опыт реализации МФЦ в России в контексте оптимизации функционирования местного самоуправления и модернизации российского общества / В.П. Ляхов // Власть. – 2015. – №1. – С. 44-49.

35 Международный опыт оказания государственных услуг по принципу «одно окно» // <http://infocom.uz/>

36 Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт // <http://economy.gov.ru/>

37 Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / под ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. – М., 2008. – 321 с.

38 Мониторинг качества предоставления государственных услуг: портал Административной реформы // <http://ar.gov.ru/>

39 МФЦ – основа сервисного государства: сборник материалов международной научно-практической конференции 28–29 мая 2014 года. – Липецк: Веста, 2014. – 96 с.

40 МФЦ Челябинской области // <http://www.mfc174.ru>.

41 Носко, Б.П. Технологическая интеграция сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в систему межведомственного электронного взаимодействия / Б.П. Носко, Г.С. Агаджанян // TERRA ECONOMICUS. – 2012. – Т.10 (4).Ч.2. – С. 41-45.

42 Нуриахметов, Н.М. Субъекты и средства финансово-правового регулирования государственных (муниципальных) услуг / Н.М. Нуриахметов // Финансовое право. – 2016. – №4. – С. 16-20.

43 О предоставлении государственных и муниципальных услуг через МФЦ и внедрении механизма оценки их качества // <http://d-russia.ru/>

44 Пасечникова, Л.В. К вопросу организации предоставления муниципальных и государственных услуг на региональном уровне / Л.В. Пасечникова, Е.Д. Шремзер // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8. – С. 342-351.

45 Погодина, Е.А. Организация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде / Е.А. Погодина, Р.М. Мингачев // <http://cyberlrninka.ru>.

46 Попов, Д.А. К вопросу о переводе государственных услуг в электронную форму / Д.А. Попов // Российская юстиция. – 2016. – №7. – С. 41-44.

47 Портал государственных услуг Российской Федерации // <http://www.gosuslugi.ru/pgu/>

48 Рагимханова, Д.А. Многофункциональные центры как инструмент электронного правительства / Д.А. Рагимханова, М.А. Аливердиева // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2015. – №2. – С. 103-109. – (Серия «Общественные науки»).

49 Развитие системы многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг населению (на примере Приморского края) / Е.О. Заполева и др. // Вестник РУДН. – 2016. – № 3. – С. 24-30. – (Серия «Государственное и муниципальное управление»).

50 Савченко, Е.Ю. Повышение качества государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров юридический аспект // <https://vgmu.hse.ru/>

51 Совершенствование государственного управления: портал административной реформы // <http://ar.gov.ru/>

52 Современные технологии в предоставлении государственных услуг / В.М. Трегубова и др. // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – Т.11 (2). – С. 47-52.

53 Соколов, А.Ф. Развитие сети многофункциональных центров: теория и практика / А.Ф. Соколов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2012. – №1. – С. 56-61. – (Серия «История. Экономика. Политология. Информатика»).

54 Технологии создания многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг / под ред. К.И. Головщинского. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. – 104 с.

55 Типовая инструкция на рабочее место работника многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг, участвующего в предоставлении государственной услуги по государственной регистрации юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств // <http://www.mfczgo.ru/>

56 Тюшняков, В.Н. Повышение качества государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров / В.Н. Тюшняков // Известия ЮФУ. – 2011. – №11. – С. 224-232.

57 Финогенова, А.А. Проблематика современных многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг / А.А. Финогенова // Экономика и социум. – 2015. – № 6-1 (19). – С. 289-290.

58 Хажеева, И.В. Правовое регулирование и практика оказания государственных услуг через многофункциональный центр (на примере Тюменской области) / И.В. Хажеева, Е.А. Бакустина // Юридическая наука. – 2015. – № 4. – С. 172-179.

59 Черемисина, Ю.В. Оказание муниципальных и государственных услуг МФЦ, их деятельность, проблемы и перспективы / Ю.В. Черемисина // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2012. – №8. – С. 68-71.

60 Южаков, В.Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы / В.Н. Южаков // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – №1. – С. 52-72.

## Приложение А

### Анкета для получателей государственных (муниципальных) услуг в МАУ «МФЦ ЗГО»

Дата «__» _____ 2017 года	Ф.И.О. интервьюера: _____
---------------------------	---------------------------

Здравствуйте! Меня зовут Ксения. Я провожу социологическое исследование. Не могли бы Вы уделить мне немного времени и ответить на некоторые вопросы. Все Ваши ответы, как и ответы других участников опроса, будут использованы только в обобщенном виде, после статистической обработки. По всем вопросам, связанным с данным исследованием, Вы можете обратиться по телефону 8-903-804-98-89. Мы просим Вас оценить работу МФЦ по пятибалльной шкале, выставив оценку от 1 до 5 по каждому критерию. «1» – низшая оценка, «5» – высшая. Ваше мнение очень важно для нас, и мы обязательно учтем его в своей дальнейшей работе.

№ п/п	Критерий оценки	Оценка по пятибалльной шкале
1	Насколько удовлетворяет Вас график работы МФЦ?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
2	Насколько удовлетворяет ли Вас размещение, территориальная доступность МФЦ?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
3	Насколько удовлетворяют Вас возможные способы подъезда к МФЦ, организация входа в МФЦ?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
4	Насколько удовлетворяет Вас размер, оснащенность, интерьер помещения МФЦ?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
5	Насколько удовлетворяет Вас организация очереди?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
6	Насколько приемлема для Вас продолжительность времени ожидания в очереди?	1 2 3 4 5
7	Насколько приемлема для Вас длительность обслуживания?	1 2 3 4 5
8	Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания со стороны специалистов?	1 2 3 4 5
	<i>Если менее или равно 2, то по какой причине?</i>	
9	Воспользовались ли Вы возможностью предварительного консультирования по телефону?	да/нет
	Если ДА, то насколько Вы удовлетворены информацией, полученной по телефону?	1 2 3 4 5
10	Получали ли Вы дополнительную информацию через Интернет?	да/нет
	Если ДА, то насколько Вы удовлетворены информацией, полученной через Интернет?	1 2 3 4 5

Продолжение приложения А

№ п/п	Критерий оценки	Оценка по пятибалльной шкале
11	Насколько удовлетворяет Вас детальность и доступность информации о порядке предоставления услуги, размещенной на информационных стендах МФЦ?	1 2 3 4 5
12	Нарушались ли сроки предоставления получаемых Вами услуг в МФЦ?	да/нет
13	Насколько удовлетворяют Вас результаты предоставления государственной (муниципальной) услуги?	1 2 3 4 5
14	Приходили ли Вы в МФЦ специально с целью получить консультацию?	да/нет
	Если ДА, то насколько Вы удовлетворены полученной консультацией?	1 2 3 4 5
Открытые вопросы		
15	Где Вы получили информацию о работе МФЦ и его услугах?	
16	Приходилось ли Вам сталкиваться с необоснованными действиями в процессе предоставления услуги?	Да/нет
	<i>Если ДА, то с какими именно?</i>	
	Ваши предложения по совершенствованию деятельности МФЦ:	

Благодарим Вас за участие в опросе!

Дата опроса \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Документоведы!!!  
ВСЕМ, ВСЕМ, ВСЕМ!**  
объявляется конкурс на звание  
**Лучший документовед Августа!**  
Призовой фонд:  
**2 500 руб.**



по работе  
**в августе**

Уменьшаем число  
рекламаций

Снижаем замечания руководства



**Покажите, на что вы способны!  
Желаем удачи!!!**

Рисунок Б.1 – Образец объявления конкурса «Лучший документовед месяца»