

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

**ВКР ПРОВЕРЕН**

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

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

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ А.В. Карпушкина /

«20» января 2020 г.

**СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА  
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
УСЛУГ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.09. 2020.301/850. ВКР**

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

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

**Руководитель ВКР, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ И.П. Довбий /

«16» января 2020 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

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

**Автор**

студент группы ЗЭУ – 362

\_\_\_\_\_/ К.А. Косиневская /

«15» января 2020 г.

**Консультант, должность**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

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

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ Е.Б. Голованов /

«17» января 2020 г.

**Челябинск 2020**

## АННОТАЦИЯ

Косиневская К.А. «Сбалансированное развитие многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 362,83 с., 17 ил., 16 табл., библиогр. список – 50 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования новых методических подходов к управлению деятельностью многофункциональных центров их развитием.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы формирования и развития механизма предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров: международный опыт в организации предоставления государственных и муниципальных услуг; особенности нормативно-правового регулирования деятельности многофункциональных центров; основные правила организации предоставления государственных и муниципальных услуг посредством многофункциональных центров.

Во втором разделе проводится анализ существующего механизма предоставления государственных и муниципальных услуг на примере Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

В третьем разделе предложена методика оперативного анализа текущей деятельности многофункциональных центров и возможность её применения при долгосрочном планировании развития секторов предоставления государственных и муниципальных услуг.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ.....	11
1.1 Теоретические основы управления предоставлением государственных и муниципальных услуг посредством многофункциональных центров...	11
1.2 Нормативно-правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.....	18
1.3 Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах.....	22
2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ГОРОДА САНКТ- ПЕТЕРБУРГА.....	32
2.1 Принципы сбалансированного развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров в соответствии с концепцией электронного правительства.....	32
2.2 Анализ работы Санкт-Петербургского государственного казенного уч- реждения «многофункциональный центр предоставления государст- венных и муниципальных услуг».....	38
2.3 Анализ качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в Санкт-Петербурге.....	47
3 ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ И ЕГО РОЛЬ В СБАЛАНСИРОВАННОМ РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ.....	55

3.1 Разработка методики оперативного анализа деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг .....	55
3.2 Применение методики оперативного анализа деятельности многофункционального центра при долгосрочном планировании развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Скриншот страницы государственных услуг в городе Санкт-Петербурге.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Скриншот раздела МФЦ на сайте госуслуг города Санкт-Петербурга.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Популярные услуги МФЦ Санкт-Петербурга.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы государственного управления является одним из приоритетных направлений деятельности Правительства Российской Федерации. С этой целью в России была проведена административная реформа. Приоритетным направлением которой, начиная с 2007 г., стал проект по созданию многофункциональных центров, предоставляющих государственные и муниципальные услуги в режиме «одного окна».

В 2008 году Правительством Российской Федерации было принято решение о формировании концепции электронного правительства, которая включает в себя возможность получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме в режиме 24/7/365. Данное решение привело к созданию федерального портала госуслуг. Несмотря на возможность оформления документов в электронном виде граждане предпочитают личное обращение в многофункциональные центры по причине того, что данный способ взаимодействия с государством им более понятен. Так как, доступность и качествополучения государственных и муниципальных услуг играет важную роль в реализации положенийсоциально-экономической политикистраны. Требования к эффективности и доступности процесса предоставления государственных и муниципальных услуг населению,индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам год от годавозрастают. При этом, в нынешней социально-экономической ситуацииисуществует необходимость оптимизациизатрат при оказании услуг.

Ежегодно количество государственных и муниципальных услуг, оказываемых в МФЦувеличивается. Предоставление услуг активно реализуется в социальной и образовательной сферах, в сфере оформления документов удостоверяющих личность граждан, в сфере налогов, выдачи справок и прочих документов.

В связи с этим, актуальной становится задача поиска новых организационных и технологических форм и методов предоставления услуг, позволяющих решить

выше обозначенные проблемы и при этом повысить удовлетворенность получателей услуг.

Несмотря на теоретическое исследование отдельных аспектов управления предоставлением государственных и муниципальных услуг, устоявшейся теории организации предоставления данных услуг в многофункциональных центрах в России пока не создано.

Необходимость дальнейшей разработки и развития положений теории управления государственными и муниципальными услугами определила выбор объекта и предмета исследования, постановку научной проблемы, задач и цели выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование теоретических и методических подходов к управлению функционированием и сбалансированным развитием многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

–изучить методические подходы к формированию и развитию системы предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ;

–рассмотреть принципы сбалансированного развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг в соответствии с концепцией электронного правительства;

–выявить, и охарактеризовать основные показатели эффективности и результативности деятельности МФЦ на примере Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (СПб ГКУ «МФЦ»);

–разработать методику управления сбалансированным развитием МФЦ на основании анализа ключевых факторов, влияющих на уровень и качество оказываемых услуг.

Объектом исследования является Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг.

Предметом исследования выступают управленческие решения, возникающие в процессе функционирования и развития центров предоставления государственных и муниципальных услуг.

Теоретической базой послужили труды ведущих специалистов: Байдаков С.Л., Данилова С.Н., Иванов С.А., Лавренченко С.А., Нестеров А.В., и другие.

Методологическую основу исследования составляют: системный подход, расчетно-аналитический метод, методы сравнения и составления рейтингов. Для сбора данных применены методы мониторинга процедур обслуживания в МФЦ, экспертного опроса и интервью.

Информационную основу исследования составили законы и подзаконные акты, регламентирующие предоставление государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, находящаяся в свободном доступе, информация о деятельности многофункциональных центров в регионах Российской Федерации.

В теоретическом плане достоверность результатов исследования обеспечивается использованием положений современного законодательства, классических принципов, методов, методик и инструментов для анализа объекта и предмета исследования, статистических данных, характеризующих объем и структуру государственных и муниципальных услуг.

В практическом плане обоснованность результатов исследования подтверждается аналитическими и информационными материалами современных отечественных и зарубежных исследований по проблемам организации предоставления государственных и муниципальных услуг и функционирования МФЦ.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических методологических и методических рекомендаций по совершенствованию управления

МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг с целью повышения качества обслуживания и эффективности функционирования.

Теоретическая значимость исследования определяется концептуальными положениями, методическими рекомендациями и выводами, позволяющими существенно расширить комплекс представлений об организации процесса управления государственными и муниципальными услугами в МФЦ.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется возможностью использования результатов и рекомендаций по формированию теоретических, методологических и методических основ повышения эффективности процесса управления государственными и муниципальными услугами при разработке специализированной нормативно-правовой документации, программ развития МФЦ, при проектировании объемов и структуры спроса на услуги МФЦ.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе рассматриваются теоретические основы формирования и развития механизма предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров: международный опыт в организации предоставления государственных и муниципальных услуг; особенности нормативно-правового регулирования деятельности многофункциональных центров; основные правила организации предоставления государственных и муниципальных услуг посредством многофункциональных центров.

Во втором разделе проводится анализ существующего механизма предоставления государственных и муниципальных услуг на примере Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

В третьем разделе предложена методика оперативного анализа текущей деятельности многофункциональных центров и возможность её применения при долгосрочном планировании развития секторов предоставления государственных и муниципальных услуг.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

## 1.1 Теоретические основы управления предоставлением государственных и муниципальных услуг посредством многофункциональных центров

В настоящее время востребованность государственных и муниципальных услуг стремительно возрастает. Периоды развития народного хозяйства с акцентом наиндустриализацию и формирование постиндустриальной экономической системы, через который прошло большинство стран, постепенно сменяются сервисной экономикой. Эти тенденции выявлены в ходе проведения исследований какотечественными, так и зарубежными научными школами.

Существует несколько подходов к классификации государственных и муниципальных услуг. В данном исследовании рассмотрена группировка по методам предоставления услуг, так как, именно данный фактор непосредственно влияет на величину расходов государственного (регионального) бюджета на предоставление государственных и муниципальных услуг.

Различные типы оптимизации расходов на предоставление государственных и муниципальных услуг наблюдаются в большинстве стран мира. На их появление повлияли факторы макроэкономической нестабильности, активизировавшие принятия решений органами государственной власти по сокращению бюджетов в различных сферах общественной жизни.

Несмотря на существенный ряд исследований в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг населению многие ученые так и не пришли к единому мнению о месте предоставления государственных и муниципальных услуг населению в аспекте эффективного взаимодействия государства и граждан. В таблице 1.1 представлены различные научные подходы к роли оказания государственных и муниципальных услуг.

Таблица 1.1 – Определение места государственных и муниципальных услуг в деятельности государства

Сторонники	Роль предоставления государственных и муниципальных услуг в деятельности государства
Л.Ф. Ксенитова <sup>1</sup>	Среди новых черт экономического роста, таких как глобализация, информатизация, ориентация на внешнеэкономическую деятельность, дифференциация темпов изменения валового внутреннего продукта различных стран мира, трансформация роли основных фаз воспроизводства в обеспечении его расширенных масштабов, можно выделить «переориентацию производства с создания материальных благ на предоставление услуг в широком смысле слова.
И.А. Дудакова, Ю.В. Гладкова <sup>2</sup>	Выдвигая понятие «сервизации» экономики, характеризуют сферу услуг, как важный источник «мобилизации национального роста, повышения качества и уровня жизни населения», отмечая, что «отрасли, оказывающие услуги, превращаются в доминирующий сектор национального хозяйства по производству валового внутреннего продукта и численности занятых.
О.А. Рочева <sup>3</sup>	Делает вывод об интенсификации потребления в сфере услуг, отмечая, что «услуга является центральным элементом сервиса».
А.А. Шулакова <sup>4</sup>	Роль государственных и муниципальных услуг связана с обеспечением функций государства по организации общественных отношений, экономического и общественного развития, удовлетворению разнообразных интересов населения страны. В отличие от государственной функции, государственная услуга носит индивидуальный, адресный характер, оказывается конкретному гражданину или организации.
И.А. Руденко <sup>5</sup>	Предлагает наряду с понятием «сервисная экономика», ориентированным на обеспечение максимально эффективного использования производственных, интеллектуальных, информационных и других видов ресурсов для удовлетворения потребностей экономических субъектов в получении различных видов услуг, использовать понятие «сервисное государство», ориентированное на удовлетворение разнообразных интересов населения страны, а также «обеспечение государством необходимого качества услуг, то есть условий, при которых гражданин будет тратить минимум времени, сил и ресурсов для получения государственных и муниципальных услуг, а предприниматель – для начала и ведения бизнеса».
С.В. Пименов <sup>6</sup>	Считает, что для того, чтобы услуга была отнесена к категории государственных, она должна соответствовать определенному ряду критериев, к основным из которых исследователь причисляет такие характеристики, как нормативно-правовая основа предоставления, регламентационная определенность, адресная направленность, наличие влияния на изменение состояния целевой группы получателей.

<sup>1</sup>Ксенитова Л.Ф. Влияние сервисного сектора экономики на экономический рост России // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – №10. – С.3- 8.

<sup>2</sup> Дудакова И.А., Гладкова Ю.В. Инновационное развитие сферы услуг России как основа построения сервисной экономики // Вестник Донского государственного технического университета. – 2010. – Том 10. – №6 (49). – С. 937-947.

<sup>3</sup> Рочева О.А. Экономическое исследование понятия сервисного сектора экономики// Вестник Казанского технологического университета. - №2011. - № 22. – С. 189-194.

<sup>4</sup>Шулакова А.А. Проблемные аспекты разграничения государственных услуг с государственными функциями // Известия оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – №1 (51). – С. 239-241.

<sup>5</sup>Руденко И.А. Понятие и сущность государственной услуги // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №3 (52). – С. 68-71.

<sup>6</sup> Пименов С.В. Понятие «государственные услуги» и его содержание: к вопросу о сущности и критериях государственных услуг // Российское предпринимательство. – 2010. – Том 11. – № 8. – С. 29-34.

Европейские страны, которые находятся или находились под прямым бюджетным контролем Европейского Союза или Международного валютного фонда (МВФ), такие как Греция, Испания, Румыния, Венгрия, Польша, Словакия, испытывают огромное влияние по сокращению уровня расходов на образование, здравоохранение и инфраструктуру по предоставлению государственных и муниципальных услуг<sup>7</sup>.

Анализ развития сектора предоставления государственных и муниципальных услуг в Румынии, показал, что Программа повышения эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг, разработанная Министерством внутренних дел и административного реформирования Румынии в 2007 году, заложила основу для реализации мероприятий по оптимизации расходов на предоставление государственных и муниципальных услуг в соответствии со стратегией Европа-2020. Из чего был сделан вывод, что для модернизации системы предоставления государственных услуг необходимо уделять внимание следующим аспектам: расширение технологических возможностей для внедрения услуг электронного Правительства, использование технологий компьютеризированной информации и сокращение бюрократии в отношениях с гражданами и с бизнес-средой<sup>8</sup>.

В то же время, сравнивая программу Румынии с программами других европейских государств, например, Венгрии, Болгарии, Польши или Словакии, в рамках стратегии Европа-2020, принятой Европейской комиссией в 2014 году, можно сделать вывод, что эти государства все еще ищут свои пути повышения эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг. Так, например, Венгрия обосновывает создание на национальном уровне уникальной сети офисов предоставления государственных и муниципальных услуг наряду с электронной системой регистрации государственных услуг, в то время как Болгария предлагает осуществлять рост административной эффективности только через применение

---

<sup>7</sup> Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // Business Research Quarterly. – 2018. - №3 (102). – pp. 11-22.

<sup>8</sup> Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // Procedia Economics and Finance. – 2015. – №23. – pp. 982-985.

стратегии электронного Правительства, направленной на предоставление государственных услуг с использованием электронных средств. Польша ориентирована на улучшение использования портала электронного Правительства, в то время как Словакия сосредоточена на укреплении независимости государственного сектора и улучшении управления человеческими ресурсами в секторе предоставления государственных и муниципальных услуг<sup>9</sup>.

Исходя из вышеозначенного, можно сделать вывод, что модернизация управления сферой предоставления государственных и муниципальных услуг в каждой стране имеет свои характерные особенности. В то же время, тенденции развития и возникающие в связи с этим проблемы довольно похожи. Следовательно, существует необходимость поиска путей оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг.

Одним из наиболее удачных методов взаимодействия между исполнителями государственных и муниципальных услуг и их получателями, отражающим тенденции информатизации и централизации, являются создаваемые в России многофункциональные центры и электронные сервисы предоставления государственных и муниципальных услуг. На рисунке 1.1 можно увидеть схему предоставления государственных и муниципальных услуг при обращении заявителя в МФЦ.



Рисунок 1.1 – Оказание государственных и муниципальных услуг в МФЦ

<sup>9</sup>Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // Procedia Economics and Finance. – 2015. – №23. – pp. 982-985.

При этом, важно помнить, что для некоторых групп населения многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг имеют преимущества перед электронными сервисами.

Российские исследователи провели анализ факторов, которые препятствуют расширению масштабов получения государственных и муниципальных услуг в электронном виде. Результаты показали, что «подавляющая часть респондентов (54,5%) посчитали, что процесс получения электронной услуги оказался сложнее, чем они предполагали, 39,4% респондентов отметили, что процесс получения услуги занял больше времени, чем предполагалось, а 9,1% не ощутили никаких преимуществ от полученной электронной услуги». В своем исследовании ученые особо выделили такую группу как «постоянные заявители», для которой процесс получения услуг в многофункциональных центрах является более приемлемым и привычным. К этой группе можно отнести граждан, ведущих активный образ жизни, обращающихся за государственными и муниципальными услугами несколько раз в год, а также, пенсионеров<sup>10</sup>.

Как отмечают некоторые ученые, «с функциональной точки зрения многофункциональные центры представляют собой «физический интерфейс взаимодействия государства и граждан»<sup>11</sup>. Создание и деятельность многофункциональных центров должны обеспечивать:

- 1) упрощение процедур, сокращение сроков и повышение комфортности оказания заявителям государственных и муниципальных услуг;
- 2) повышение информированности заявителей о порядке, способах и условиях оказания государственных и муниципальных услуг;
- 3) прием, регистрацию и выдачу документов заявителям путем применения системы «одного окна»;
- 4) оптимизацию процедур получения заявителями государственных и муниципальных услуг;

---

<sup>10</sup>Hourie E., Malul M., Bar-El R. The social value of municipal services // Journal of Policy Modeling. – 2015. – Vol. 37 - №2. – pp. 253-260.

<sup>11</sup>Данилова, С.Н., Любарская, М.А. Организационно-правовые требования к предоставлению государственных и муниципальных услуг / С.Н. Данилова, М.А. Любарская // Экономический вектор. – 2018. – № 3.

5) противодействие коррупции, ликвидацию посреднических услуг при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Количество государственных и муниципальных услуг, предоставляемых посредством многофункциональных центров, растет с каждым годом. По состоянию на октябрь 2018 года в 85 регионах России функционирует 1971 МФЦ<sup>12</sup>. В марте 2019 года, был проведен VIII Всероссийский семинар-конференция «МФЦ будущего 2019», на котором отметили наиболее эффективную организацию деятельности МФЦ на территории таких городов как Москва, Санкт-Петербург и Ростов-на-Дону. На основании данных нагрузки на один офис МФЦ данных городов был рассчитан средний показатель от которого был выявлен процент отклонения. В таблице 1.2 представлен выборочный список городов Российской Федерации и уровень нагрузки на офисы МФЦ.

Таблица 1.2–Уровень нагрузки на офисы МФЦ

Город	Население	Количество МФЦ	Количество жителей на один офис МФЦ	Отклонение от оптимального показателя, %
Москва	12 615 882	187	67 465	-2,77
Санкт-Петербург	5 383 890	72	74 776	7,76
Новосибирск	1 618 039	20	80 902	16,59
Екатеринбург	1 483 119	23	64 483	-7,07
Нижний Новгород	1 253 511	12	104 459	50,54
Казань	1 251 969	2	625 984	802,13
Челябинск	1 200 719	5	240 144	246,08
Омск	1 164 815	2	582 407	739,33
Самара	1 156 608	9	128 815	85,64
Ростов-на-Дону	1 133 307	16	70 832	2,07

Исходя из данных таблицы, можно увидеть сильный дисбаланс в развитии сети многофункциональных центров. В то время как в некоторых городах наблюда-

<sup>12</sup>Каталог МФЦ России // [Электронный ресурс] <http://xn--11agq.xn--p1ai/mfc/index/regions> (Дата обращения 12.07.2019).

ется несущественное отклонение от оптимального показателя, в таких городах как Казань, Омск и Челябинск отклонение превышает 200%.

Исследуя материалы по организации и управлению применительно к созданию и функционированию многофункциональных центров, можно выделить следующие научные подходы к управлению развитием сектора государственных и муниципальных услуг: системный, процессный, ситуационный, проектный, программно-целевой, проблемно-ориентированный.

В аспекте взаимодействия с внешней средой подходы к управлению целесообразно разделить на статические и динамические.

Статический подход ориентирован на стабильность факторов внешней среды, стабильность организационной структуры многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг, стабильность административных регламентов обслуживания заявителей.

Динамический подход основан на реагировании на изменение факторов внешней среды (нормативно-правовых, экономических, демографических и прочих).

В рамках системного подхода к управлению развитием сектора государственных и муниципальных услуг системообразующим фактором создания и функционирования МФЦ является достижение цели удовлетворения разнообразных интересов населения территории в получении государственных и муниципальных услуг высокого качества (на основе повышения комфортности процесса обращения за услугой и снижения количества ошибок в процессе выполнения запросов), обеспечивая при этом оптимизацию затрачиваемых на получение услуг ресурсов, как со стороны заявителей, так и со стороны поставщиков услуг.

Процессный подход рассматривает работу МФЦ в аспекте взаимодействия процессов, протоколов обслуживания, маршрутов и операций на основе специально разработанных для различных целей алгоритмов.

При ситуационном подходе, метод или механизм формирования и управления многофункциональным центром предоставления государственных и муниципальных

ных услуг базируется на использовании проблемно-ориентированной или программно-целевой концепции.

Управление услугами многофункционального центра можно определить, как целевое, плановое, измеряемое и контролируемое управление множеством заявок на предоставление государственных и муниципальных услуг, как единым целым, для повышения качества жизни населения региона.

## 1.2 Нормативно-правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров

Нормативно-правовые требования к оказанию государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах определяются положениями целого ряда законодательных актов федерального уровня, носящих как общий, так и узкоспециальный характер. Одним из основополагающих законов является федеральный закон №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.08.2010г. (в редакции от 29.07.2018г.), в который с момента его принятия уже внесено множество изменений и дополнений. Данный закон регулирует отношения, которые возникают в связи с предоставлением услуг соответственно федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления.

В Федеральном законе №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» раскрыты понятия государственной и муниципальной услуги, выявлены основные принципы оказания услуг, отображены права заявителей и обязанности органов, предоставляющих услуги населению и отображена процедура организации предоставления государственных и муниципальных услуг. Государственная и муниципальная услуга – это деятельность по реализации функций органов исполнительной власти и органов местного самоуправле-



ния, которая производится по запросам граждан. Услуги основываются на принципах правомерности предоставления услуг органами, открытости деятельности данных органов, доступности обращений за получением той или иной услуги, а также возможность получать услуги в электронной форме<sup>13</sup>.

Также, в данном нормативно-правовом акте подробно прописываются права заявителей и обязанности органов, предоставляющих услугу. Правами заявителей являются право на получение услуги своевременно, право на получение полной и достоверной информации о порядке оказания услуги, право на получение услуги в любой форме. Соответственно обязанностью органов является предоставление услуги в соответствие с административными регламентами в любой форме, в том числе электронной.

Следующим документом, регламентирующим деятельность многофункциональных центров является Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» от 22.12.2012 № 1376.

В данном документе прописаны общие правила организации деятельности многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг. Согласно Постановлению Правительства РФ «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг», многофункциональный центр – это учреждение, которое выполняет функцию взаимодействия между органами власти и гражданами по принципу «одного окна»<sup>14</sup>. В МФЦ заявители могут получить бесплатный доступ к Единому portalу госуслуг. Кроме того, гражданам могут пре-

---

<sup>13</sup> Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (Дата обращения 20.06.2019).

<sup>14</sup> Постановление правительства РФ «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»: Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139747/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139747/) (Дата обращения 20.06.2019).

доставляться нотариальные, копировально-множительные, банковские услуги, а также услуги бесплатного доступа к правовым системам

В целях реализации принципа доступности получения услуг и для дальнейшего повышения качества обслуживания граждан в 2012 году был принят федеральный закон №133-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»<sup>15</sup>. Данный закон существенно ограничил перечень документов, запрашиваемых органами государственной власти, органами местного самоуправления и подведомственными государственным органам организациям, предоставляющим государственные и муниципальные услуги, у граждан при приеме заявлений на предоставление данных услуг.

Для выполнения своих функций многофункциональные центры направляют межведомственные запросы о предоставлении документов и информации в другие организации и органы. Порядок обработки межведомственных запросов МФЦ регулируется Постановлением Правительства Российской Федерации «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия» от 08.09.2010 № 697<sup>16</sup>. Данный документ определяет понятие, цели, задачи и функции единой системы межведомственного электронного взаимодействия, а также основы информационного обмена, осуществляемого с ее применением между информационными системами федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений, многофункциональных центров, иных органов и

---

<sup>15</sup>Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: Федеральный закон № 133-ФЗ от 28.07.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133278/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133278/) (Дата обращения 05.07.2019).

<sup>16</sup> Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия»: Постановление Правительства Российской Федерации №697 от 08.09.2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92345/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92345/) (Дата обращения 05.07.2019)

организаций в целях предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме.

По каждой государственной либо муниципальной услуге существует свой порядок приема документов и непосредственного исполнения. Для этого существует Административный регламент предоставления государственных либо муниципальных услуг в МФЦ. В каждом субъекте Российской Федерации у многофункционального центра имеется свой Административный регламент, утвержденный руководством. Сферу административных регламентов регулирует Постановление Правительства Российской Федерации «О разработке и утверждении административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг» от 16.05.2011 № 373. В Постановлении рассматриваются вопросы, связанные с правилами составления административных регламентов, требования к регламентам и требования к проведению независимой экспертизы административного регламента. Административный регламент – это нормативный правовой акт, устанавливающий порядок и стандарт предоставления услуги. В стандарте предоставления услуги должны быть такие элементы, как наименование услуги, наименования органа, предоставляющего услугу, результат, сроки, правовые основания предоставления услуги, перечень документов, срок регистрации запроса заявителя и другие<sup>17</sup>.

Помимо вышеозначенных документов, многофункциональные центры руководствуются документами регламентирующими не только порядок предоставления услуг, но и защиту персональных данных, либо в части защиты данных относящихся к государственной тайне.

### 1.3 Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

---

<sup>17</sup> Постановление Правительства РФ от 16 мая 2011 г. № 373 «О разработке и утверждении административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг»: Постановление Правительства РФ от 16.05.2011 № 373 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139747/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139747/) (Дата обращения 20.06.2019).

Основной идеей создания системы МФЦ является реализация принципа «одного окна», когда гражданин освобождается от необходимости получать справки в других госучреждениях, ходить по инстанциям или платить посредникам. От получателя требуется только подать заявление и получить результат в установленный срок, а всю остальную работу, в том числе межведомственное согласование, должны проводить сотрудники МФЦ и соответствующие государственные и муниципальные органы власти.

Создаваемые на территории Российской Федерации МФЦ позволяют гражданам получать самые разные услуги в одном помещении и не взаимодействовать при этом с чиновниками непосредственно. Такой подход минимизирует моральные, материальные и временные издержки потребителей услуг, в связи с чем, популярность МФЦ постоянно растет.

В настоящее время МФЦ может быть учреждение любой организационной правовой формы, соответствующее требованиям к функциям МФЦ, помещениям МФЦ, к взаимодействию МФЦ с заявителем и органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги, и прочим условиям, установленным законодательством Российской Федерации.

Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» закреплены основные особенности организации предоставления государственных услуг в МФЦ, функции, права и обязанности МФЦ, требования к соглашениям о взаимодействии, а также обязанности органов, предоставляющих государственные услуги и муниципальные услуги, в том числе их обязанность предоставлять МФЦ необходимые для осуществления госуслуг сведения и доступ к информационным системам, содержащим такие сведения<sup>18</sup>.

При реализации принципа «одного окна» полностью исключается взаимодействие заявителя с сотрудниками органов, предоставляющих государственные ус-

---

<sup>18</sup>Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (Дата обращения 20.06.2019).

луги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги. «Организация предоставления государственных и муниципальных услуг осуществляется самими сотрудниками МФЦ, которые осуществляют взаимодействие с заявителями в соответствии с административными регламентами и стандартами обслуживания заявителей. Исходя из этого можно выделить следующие функции МФЦ:

- прием запросов заявителей о предоставлении государственных или муниципальных услуг;

- представление интересов заявителей при взаимодействии с государственными органами, органами местного самоуправления, а также с организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг;

- представление интересов государственных органов, органов местного самоуправления при взаимодействии с заявителями;

- информирование заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ, о ходе выполнения запросов о предоставлении госуслуг, а также по иным вопросам, связанным с предоставлением государственных и муниципальных услуг;

- взаимодействие с государственными органами и органами местного самоуправления по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг, а также с организациями, участвующими в предоставлении госуслуг;

- выдача заявителям документов по результатам предоставления государственных и муниципальных услуг, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации;

- прием, обработка информации из информационных систем государственных органов, органов местного самоуправления, а также выдача заявителям на основании такой информации документов, если иное не предусмотрено федеральным законом.

В соответствии с постановлением правительства Российской Федерации №1376 о порядке организации деятельности МФЦ, дополнительно может быть организовано предоставление дополнительного комплекса услуг, например, услуг

нотариусов, банков, копировально-множительные услуги, услуги местной, внутривычислительной сети связи общего пользования, а также безвозмездные услуги доступа к справочным правовым системам. На рисунке 1.2 можно увидеть основные структурные элементы МФЦ.



Рисунок 1.2 – Элементы МФЦ

Наличие данных структурных элементов у организации, занимающейся предоставлением государственных и муниципальных услуг регламентировано постановлением правительства Российской Федерации №1376 от 22.12.2012 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг».

Для координации эффективной деятельности структурных подразделений МФЦ создается уполномоченный многофункциональный центр, который не ведет

прием и консультирование заявителей. Основные права и функции уполномоченного МФЦ представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Права и функции уполномоченного МФЦ

Функции	Права
<ul style="list-style-type: none"> <li>– заключение соглашений о взаимодействии с ФОИВ, ИОГВ, предоставляющими государственные услуги;</li> <li>– организация и контроль предоставления государственных и муниципальных услуг на территории субъекта Российской Федерации посредством заключения договоров с иными МФЦ и привлекаемыми организациями, соответствующими требованиям законодательства, а также координация и взаимодействие с иными МФЦ;</li> <li>– ведение реестра заключенных соглашений о взаимодействии, договоров с МФЦ, привлекаемыми организациями;</li> <li>– функции оператора АИС МФЦ;</li> <li>– заключение соглашений о взаимодействии с акционерным обществом «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заключать соглашения о взаимодействии с ФОИВ и ИОГВ;</li> <li>– участвовать в качестве оператора региональной системы межведомственного электронного взаимодействия при закреплении за ним функций оператора региональной системы межведомственного электронного взаимодействия;</li> <li>– осуществлять методическую и консультационную поддержку иных МФЦ, по вопросам организации предоставления государственных и муниципальных услуг;</li> <li>– организовывать обучение и повышение квалификации сотрудников МФЦ и привлекаемых организаций;</li> <li>– готовить предложения по совершенствованию системы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» и в электронной форме;</li> <li>– участвовать в подготовке перечней государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в МФЦ;</li> <li>– осуществлять мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг.</li> </ul>

Помимо функций, представленных в таблице 1.3 уполномоченный многофункциональный центр обеспечивает размещение в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» следующей информации:

- графическое изображение карты субъекта Российской Федерации с указанием расположения действующих и планируемых к открытию МФЦ и привлекаемых организаций в муниципальных образованиях;
- реестр заключенных соглашений о взаимодействии, договоров с МФЦ и привлекаемыми организациями;
- информация о МФЦ, привлекаемых организациях, территориально обособленных структурных подразделениях (офисах) МФЦ (адрес, фамилия, имя, отчество руководителя, график работы, площадь, количество окон, общее количество

предоставляемых государственных и муниципальных услуг, сведения об иных услугах);

– информация о бесплатном выездном обслуживании заявителей в муниципальных образованиях, в которых отсутствуют МФЦ, территориально обособленные структурные подразделения;

– перечень предоставляемых государственных и муниципальных услуг и количество предоставленных государственных и муниципальных услуг (за отчетный период) в многофункциональных центрах, привлекаемых организациях;

– сведения, указанные в подпункте "а" пункта 8 настоящих Правил;

– иные сведения.

В рамках своей деятельности уполномоченный МФЦ составляет график (режим) работы МФЦ и бесплатного выездного обслуживания заявителей в небольших муниципальных образованиях, который с учетом потребности в работе офисов обслуживания населения. В таблице 1.4 можно увидеть соотношение численности населения муниципального образования и обязательного количества часов работы специалистов МФЦ.

Таблица 1.4 – Режим работы офисов МФЦ в зависимости о численности населения муниципального образования

Численность населения	Количество часов работы
от 1 до 2 тысяч жителей	$\geq 4$ часов в неделю
от 2 до 3 тысяч жителей	$\geq 8$ часов в неделю
от 3 до 4 тысяч жителей	$\geq 12$ часов в неделю
от 4 до 5 тысяч жителей	$\geq 16$ часов в неделю
свыше 5 тысяч жителей	$\geq 20$ часов в неделю

Таким образом, на основании данных таблицы 1.4 руководитель уполномоченного МФЦ, находящегося на территории небольшого муниципального образования может рассчитать оптимальное количество рабочих часов в неделю в зависимости от потребностей муниципального образования.



Для более крупных населённых пунктов существует несколько иной порядок определения оптимального графика работы МФЦ и представлен в таблице 1.5

Таблица 1.5 - Обязательное количество часов работы МФЦ в зависимости от численности населения муниципального образования

Численность населения	Продолжительность работы	Примечание
Менее 25 000 человек	≥ 30 часов в неделю	Сектор предоставления государственных и муниципальных услуг должен функционировать не менее 5 дней в неделю
Более 25 000 человек	≥ 56 часов в неделю	Прием документов должен осуществляться не менее 6 дней в неделю и не менее 10 часов в течение одного рабочего дня с возможностью обращения заявителей за получением государственных и муниципальных услуг не менее чем в один из рабочих дней в неделю в вечернее время до 20 часов. Допускается сокращение графика (режима) работы многофункционального центра в выходной день.

На основании данных таблицы 1.5 сотрудники уполномоченного МФЦ составляют план режима работы центра и уже может его варьировать в зависимости от нагрузки.

Дополнительно, если заявитель по какой-либо причине не может сам обратиться в структурное подразделение МФЦ, то по его запросу МФЦ может обеспечить выезд сотрудника к заявителю «для приема заявлений и документов, необходимых для предоставления государственных и муниципальных услуг, а также доставку результатов предоставления государственных и муниципальных услуг.

Для обеспечения доступности получения государственных и муниципальных услуг, в каждом офисе МФЦ должна быть схема размещения многофункциональных центров на территории муниципального образования с указанием информации об адресах других структурных подразделений, количествах окон для приема и выдачи документов, загруженности и режиме работы. Также, данная схема раз-

мещается на официальном сайте организации. На рисунке 1.2 можно увидеть схему размещения офисов МФЦ на примере города Санкт-Петербурга.

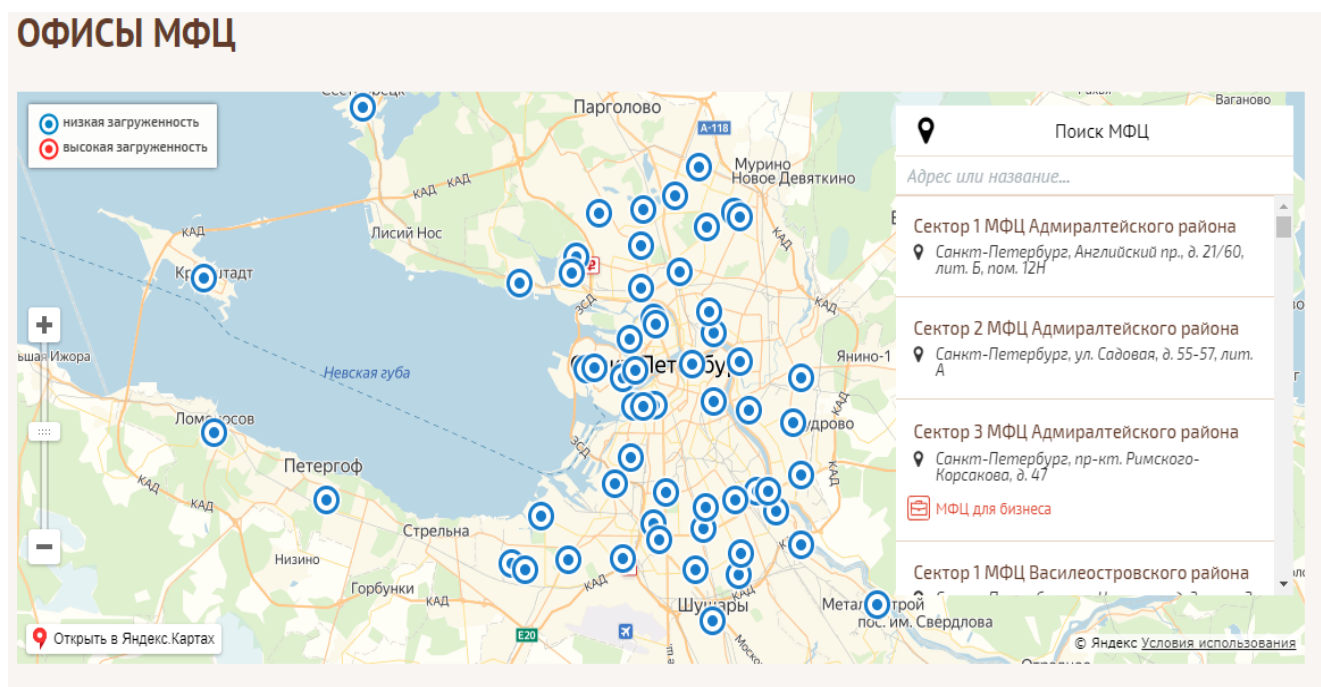


Рисунок 1.2 – Схема размещения структурных подразделений СПб ГКУ «МФЦ»

Дополнительно, могут быть созданы центры оказания услуг для бизнеса путем создания дополнительных окон для приема и выдачи документов для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в многофункциональном центре, в том числе путем создания таких окон в зданиях (помещениях), в которых располагаются организации, предоставляющие указанные услуги, например в банках.

Для реализации своих функций многофункциональные центры используют автоматизированную информационную систему (АИС), которая подключена к единой системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2010 г. № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия» на безвозмездной основе<sup>19</sup>. А также, к информационным системам феде-

<sup>19</sup> Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. №697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (Дата обращения 20.06.2019).

ральных органов исполнительной власти (ФОИВ), исполнительных органов государственной власти (ИОГВ), органов местного самоуправления (ОМСУ), территориального фонда медицинского страхования (ТФОМС) и другими информационными системами в рамках заключенных соглашений о взаимодействии. На рисунке 1.3 представлено информационное взаимодействие АИС МФЦ с другими информационными системами.

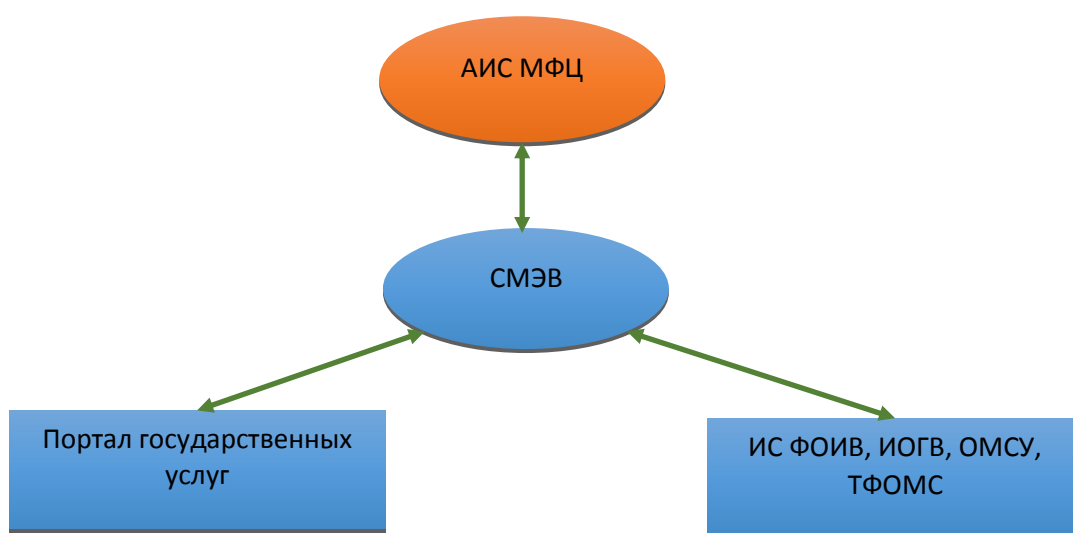


Рисунок 1.3 – Информационное взаимодействие АИС МФЦ

АИС МФЦ обеспечивает прием запросов заявителей о предоставлении государственных и муниципальных услуг, передачу указанных запросов в информационные системы органов, предоставляющих государственные услуги, органов, предоставляющих муниципальные услуги, получение заявителем результата предоставления государственной или муниципальной услуги в уполномоченном многофункциональном центре, в любом из иных многофункциональных центров или в любой из привлекаемых организаций. Таким образом МФЦ выступает в роли организатора процессов предоставления государственных и муниципальных услуг.

## Выводы по разделу один

Несмотря на актуальность вопроса роли предоставления государственных и муниципальных услуг в реализации социально-экономической политики государства, ученые так и не пришли к единому мнению об основных тенденциях развития данной системы.

В России механизм предоставления государственных и муниципальных услуг населению посредством МФЦ создан относительно недавно в рамках концепции электронного правительства, но уже показывает положительные результаты. На территории 85 субъектов функционирует 1971 МФЦ.

Регулярно вносимые изменения в федеральный закон Российской Федерации №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», и большое количество научных исследований, проводимых на данную тему свидетельствуют о том, что есть необходимость дальнейшего исследования сбалансированного развития системы многофункциональных центров.

На федеральном уровне правила организации деятельности МФЦ закреплены в Постановлении Правительства РФ №1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг». По причине того, что данные правила не содержат единого алгоритма обоснования открытия новых офисов МФЦ, наблюдается существенное различие в количестве офисов МФЦ и в перечне предоставляемых услуг. Было проведено исследование нагрузки на офисы МФЦ в наиболее густонаселённых городах России. В марте 2019 года, был проведен VIII Всероссийский семинар-конференция «МФЦ будущего 2019», на котором отметили наиболее эффективную организацию деятельности МФЦ на территории таких городов как Москва, Санкт-Петербург и Ростов-на-Дону. На основании данных нагрузки на один офис МФЦ данных городов был рассчитан средний показатель от которого был выявлен процент отклонения, который в очередной раз показал несбаланси-

рованность развития механизма предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ.

## 2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ГОРОДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

2.1 Принципы сбалансированного развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров в соответствии с концепцией электронного правительства

В условиях устойчивой тенденции роста востребованности МФЦ, повышается актуальность проведения исследований, посвященных выявлению принципов развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.

При изменении характеристик функционирования таких организационно-экономических форм предоставления государственных и муниципальных услуг, как многофункциональные центры, необходимо руководствоваться как общенаучными принципами, так и специальными принципами, учитывающими специфику данного вида услуг.

К общенаучным принципам можно отнести научную обоснованность, вариантность и адаптивность, к специальным – баланс интересов и обеспечение равного доступа к услугам.

Принцип научной обоснованности развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров является важнейшим при разработке планов создания, изменения масштабов (расширения, сокращения) или закрытия неэффективных МФЦ. Каждый проект по созданию, изменению масштабов или закрытию МФЦ должен решать строго определенные задачи в общей системе управления развитием сектора государственных и муниципальных услуг. То есть, необходимо получать и контролировать информацию не только о многофункциональном центре – объекте планирования, но и о влиянии вызываемых реализацией проекта изменений на всю систему предоставления государственных и муниципальных услуг на определенной территории.

Принцип научной обоснованности развития сектора государственных муниципальных услуг обеспечивает объективность выбора того или иного варианта реализации проекта создания, изменения масштабов или закрытия МФЦ, либо стандартизации процедур обслуживания в рамках действующих МФЦ.

В своих исследованиях, Г.К. Лапушинская и А.Н. Петров выделили принцип адаптивности, который предусматривает возможность адаптации плана к постоянно происходящим изменениям, как в самом объекте планирования, так и во внешней среде<sup>20</sup>. Таким образом, применительно к управлению сектором государственных муниципальных услуг, планирование любых изменений в системного функциональных центров должно производиться с учетом возможности адаптации к изменению следующих внешних характеристик:

- нормативно-правовых условий функционирования МФЦ (внесение любых поправок в законодательство может привести к необходимости корректировки как существующих процедур оказания государственных и муниципальных услуг, исполнения административных регламентов, так и всей системы обслуживания в многофункциональных центрах);

- экономических факторов, влияющих на деятельность МФЦ (сюда можно отнести изменение условий бюджетного финансирования, доступности финансовых ресурсов и т.д.);

- демографии территории (рост либо сокращение количества населения может оказывает непосредственное влияние на интенсивность нагрузки на сотрудников МФЦ, работающих в секторе физических лиц);

- активности бизнес-структур (увеличение либо уменьшение количества организаций и индивидуальных предпринимателей, действующих на территории, оказывает непосредственное влияние на интенсивность нагрузки на сотрудников МФЦ, работающих в секторе юридических лиц и ИП).

Формирование и развитие сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров, принимая во внимание важнейшие принци-

---

<sup>20</sup>Лапушинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 252 с.

пы теории управления, должно, помимо адаптивности, учитывать вариантность развития ситуации. Очевидно, что все варианты должны включать оценку потенциальных затрат и результатов изменения характеристик функционирования системы МФЦ на определенной территории. Вариативность планов открытия, сокращения или расширения многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг должна определяться, в первую очередь, прогнозами внешних (нормативно-правовые условия, макроэкономические показатели, демография, активность бизнеса на территории) и внутренних (штатная численность, помещение, оборудование) факторов.

По существу, варианты прогнозов должны задавать своеобразный потенциальный коридор развития системы многофункциональных центров в будущем. Различная комбинация прогнозных значений внешних и внутренних факторов позволит определить матрицу возможных вариантов прогнозов развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров.

Важным аспектом научных исследований является установление взаимосвязи между обеспечением баланса интересов поставщиков и получателей государственных и муниципальных услуг при развитии сети МФЦ и эффективностью управлением различными группами затрат на функционирование данной организационной структуры.

Повышенный интерес российских ученых и специалистов к вопросам функционирования МФЦ обусловлен необходимостью поиска путей оптимизации государственных расходов в периоды возникновения кризисных явлений в экономике. Так как, при оптимизации расходов не всегда учитывается баланс интересов поставщиков и получателей государственных и муниципальных услуг. Тем не менее, качество и эффективность предоставления данных видов услуг являются важными критериями измерения уровня заботы государства о его гражданах. Так, индекс WGI, более известный как индекс качества государственного управления Мирового банка (Worldwide Governance Indicators), включает в себя расчет шести показателей, одним из которых выступает эффективность работы правительства



(Government Effectiveness), являющаяся отражением совокупной оценки качества государственных услуг, компетенции государственных служащих, уровня доверия населения к политике, проводимой правительством, уровня бюрократии и независимости государственной службы от политического давления<sup>21</sup>.

Создание многофункциональных центров, прежде всего в крупных городах, само по себе явилось стремлением повысить уровень удовлетворенности государственных и частных социально-экономических интересов при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

В статье «Определение эффектов оказания государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах», отмечено, что удовлетворение частных интересов получателей государственных и муниципальных услуг от обслуживания в многофункциональных центрах, состоит в сокращении времени на получение услуг за счет возможности получения нескольких услуг в одном окне и за счет экономии средств на подготовку заявления, на сбор необходимых сопроводительных документов<sup>22</sup>.

Удовлетворение государственных интересов состоит в экономии средств на содержание помещений, в которых оказываются услуги, поскольку при их централизации в многофункциональных центрах сокращается необходимая площадь для оказания услуг и, соответственно, сокращаются затраты на коммунальные услуги и аренду (по арендованным помещениям) и экономии средств на оплату труда персонала, оказывающего услуги, определяемая как произведение часовой ставки оплаты труда персонала, оказывающего услуги, на суммарное количество часов экономии фонда рабочего времени.

Поддержание баланса интересов направлено на формирование такой организационной структуры взаимодействия между участниками социально-экономических отношений по предоставлению и получению государственных

---

<sup>21</sup> Данилова С.Н., Любарская М.А. Развитие многофункциональных центров на основе баланса интересов поставщиков и получателей государственных и муниципальных услуг // Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 99–102.

<sup>22</sup> Данилова С.Н. Определение эффектов оказания государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №6. – С. 521–524.

имуниципальных услуг, расходы на содержание которой оказываются оправданными с точки зрения получения желаемого результата для каждой из сторон.

Как уже отмечалось, баланс интересов представляет собой в данном случае согласованность, соразмерность ожидаемых сторонами (поставщиками и получателями государственных и муниципальных услуг в МФЦ) результатов изменения состояния сети многофункциональных центров (открытие новых МФЦ, расширение или, наоборот, закрытие существующих МФЦ).

Социально-экономические интересы сторон поставщиков и получателей услуг объективны (так как объективны сами отношения, формой проявления которых они являются) и субъективны (так как они принадлежат реальным субъектам, вступающим в отношения между собой при получении государственных и муниципальных услуг).

Под «социально-экономическими интересами» в данном случае следует понимать поставленные субъектами цели социально-экономической деятельности в процессе взаимодействия по предоставлению и получению государственных и муниципальных услуг. В результате действий отдельных субъектов (заинтересованных сторон) складываются социально-экономические отношения, направленные на удовлетворение потребностей населения в услугах такого специфического сегмента, как государственные и муниципальные.

Так как социально-экономические отношения по предоставлению и получению государственных и муниципальных услуг предполагают взаимодействие различных сторон (государственных служащих, населения, предпринимателей и т.д.), проблема баланса их интересов видится весьма существенной.

В этой связи необходимо принимать во внимание следующие аспекты.

Во-первых, сложность измерения ценностей получателей государственных и муниципальных услуг. Население оценивает деятельность многофункциональных центров по собственным критериям, которые не всегда имеют количественное выражение. Или набор показателей, применяемых в оценке, не имеет однозначной интерпретации. Это приводит к трудностям с формированием мероприя-

тий по развитию МФЦ и, следовательно, с управлением стоимостью их функционирования.

Во-вторых, наблюдается значительный разброс в требованиях, предъявляемых как со стороны заинтересованных групп в целом, так и каждого субъекта в отдельности. Это могло бы сделать процесс оценки практически неуправляемым, так как невозможно соответствовать предъявляемым требованиям всех заинтересованных сторон. Однако, при развитии многофункциональных центров имеется возможность управлять стоимостью их функционирования. Для этого достаточно, чтобы интересы большинства населения были удовлетворены хотя бы частично, а результаты деятельности МФЦ, которые можно назвать итогами совместной деятельности, становились бы лучше. Последнее означает, что динамика результатов, будь то количественных или качественных, должна быть положительной.

Интересы лиц, обращающихся посредством МФЦ, направлены на увеличение удобства получения услуг, что возможно при увеличении количества офисов МФЦ и их равномерного распределения по территории регионов. В условиях возникновения кризисных явлений в экономике объем бюджетного финансирования сокращается по различным направлениям, в том числе, связанным с предоставлением государственных и муниципальных услуг. При этом возрастает актуальность взаимодействия власти и бизнеса в рамках реализации корпоративной социальной ответственности<sup>23</sup>.

Интересы поставщиков государственных и муниципальных услуг направлены на сокращение количества МФЦ и их площадей, поскольку это позволит получить экономию расходов, а также освободившиеся помещения, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, можно продать или сдать в аренду, увеличив доходы бюджетов соответствующих уровней.

---

<sup>23</sup> Тамбовцев В.Л. Стандарты государственных услуг // *Общественные науки и современность*. – 2016. – № 4. – С. 5–19.

## 2.2 Анализ работы Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг

Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее СПб ГКУ «МФЦ») было создано для организации предоставления государственных (муниципальных) услуг по принципу «одного окна» в соответствии с соглашениями о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга, органами местного самоуправления.

На рисунке 2.1 представлено схематичное изображение нормативно-правового регулирования СПб ГКУ «МФЦ».

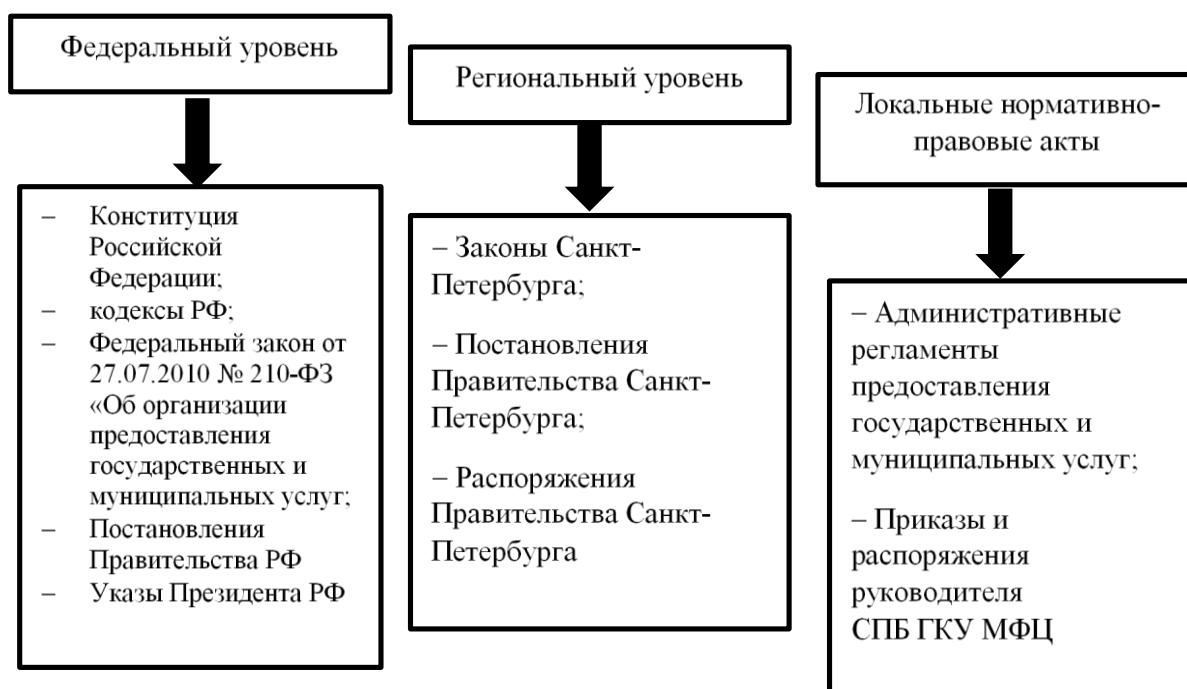


Рисунок 2.1 – Нормативно-правовое регулирование деятельности СПб ГКУ «МФЦ»

В 2009 году были открыты первые 2 сектора предоставления государственных и муниципальных услуг в Василеостровском и Кронштадтском районах города, оказывающих 7 услуг.

По состоянию на 2019 год, СПб ГКУ «МФЦ» насчитывает 72 сектора предоставления государственных и муниципальных услуг во всех 18 районах города.

В 2018 году было принято 8459211 обращений граждан.

На рисунке 2.2 можно увидеть динамику количества обращений в многофункциональные центры за последние 10 лет.

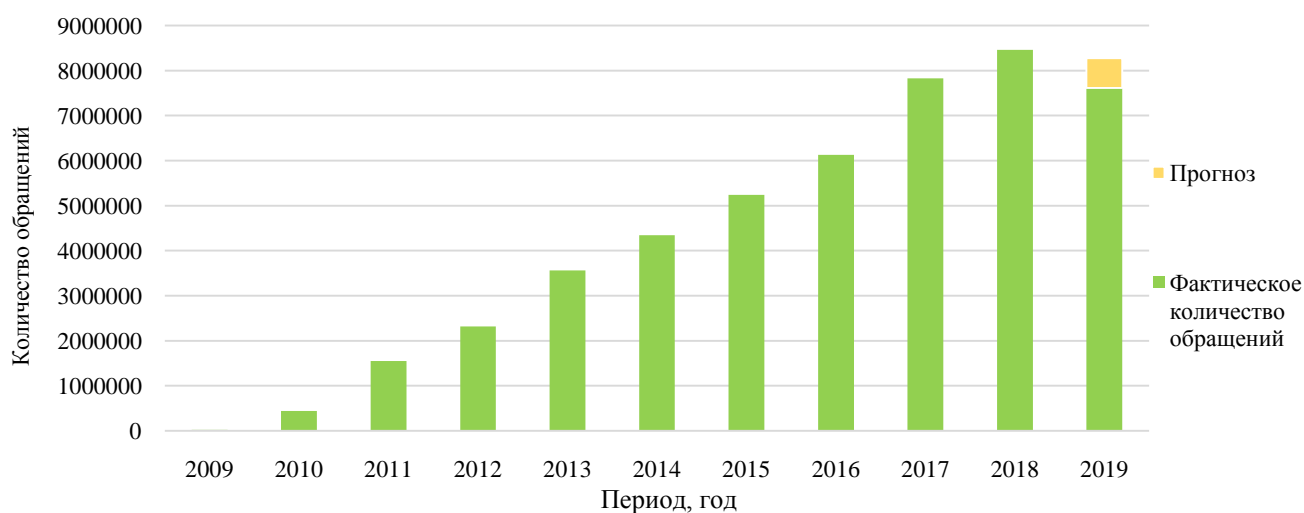


Рисунок 2.2 – Динамика количества обращений в СПб ГКУ «МФЦ» в период с 2009 по 2019 гг.

Существенное снижение количества обращений в 2019 году наблюдается по причине расторжения соглашения с миграционной службой в части оказания услуг по постановке на миграционный учет иностранных граждан для юридических лиц, а также, введения предварительной записи по услугам Росреестра в пяти подразделениях многофункционального центра.

На рисунке 2.3 можно увидеть динамику количества заявлений, принимаемых многофункциональными центрами Санкт-Петербурга, с распределением по уров-

ням предоставления государственных услуг: федеральные органы исполнительной власти (далее ФОИВ), исполнительные органы государственной власти (далее ИОГВ) в период с сентября 2018 года по сентябрь 2019 года.

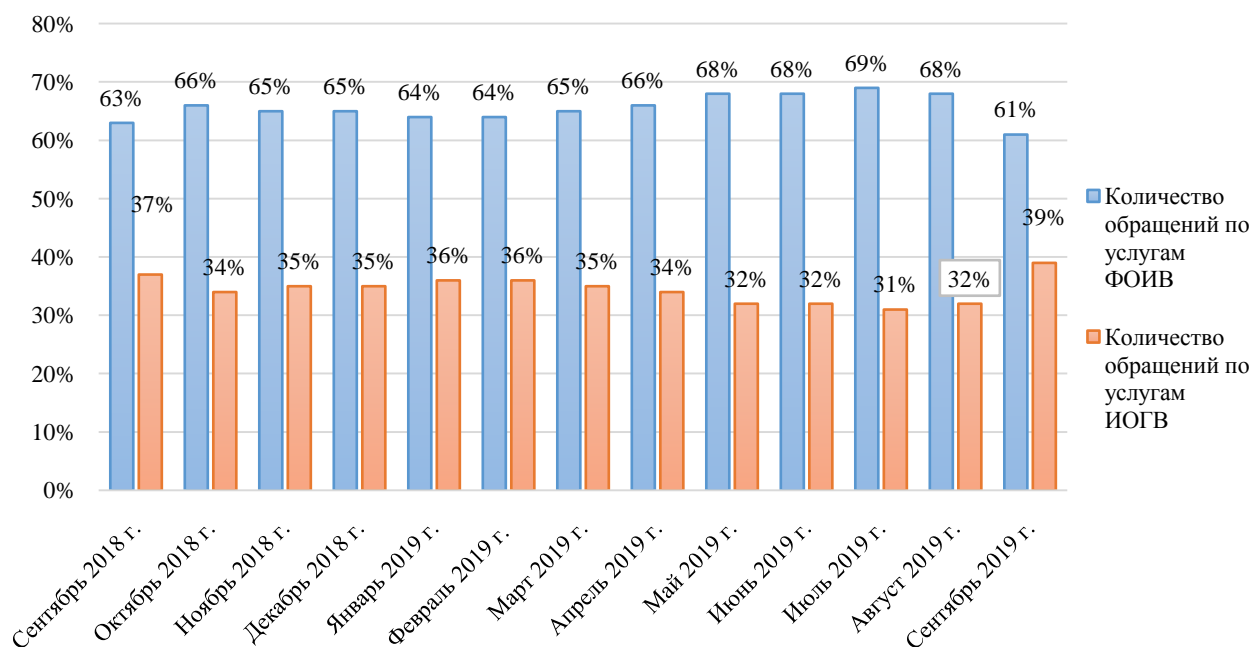


Рисунок 2.3—Динамика количества заявлений, принимаемых многофункциональными центрами, сентябрь 2018 – сентябрь 2019 гг.

Исходя из данных диаграммы, можно сделать вывод о том, что динамика обращений довольно-таки равномерна. Две трети обращений граждан адресуются в федеральные органы исполнительной власти такие как Росреестр, Министерство внутренних дел, а также внебюджетные фонды: Пенсионный фонд Российской Федерации и Фонд социального страхования.

В 2019 году количество видов услуг оказываемых многофункциональными центрами Санкт-Петербурга регулярно менялось, но можно выделить диапазон от 370 до 382. Анализируя структуру обращений можно выделить несколько наиболее востребованных направлений:

- Росреестр: государственная регистрация прав на недвижимость – 16,6%;
- МВД: осуществление миграционного учета – 9,7%;

– отделы социальной защиты населения: региональные ежемесячные выплаты на детей – 7,2%;

– Комитет по информатизации и связи Санкт-Петербурга: выдача ключей простой электронной подписи – 6,2%;

– Росреестр: предоставление сведений, содержащихся в едином государственном реестре недвижимости – 4,8%;

– отделы социальной защиты населения: федеральные выплаты на детей – 4,7%;

– МВД: выдача справок о наличии (отсутствии) судимости – 4,1%;

– МВД: выдача и замена паспорта удостоверяющего личность гражданина РФ, удостоверяющего личность на территории РФ – 3,4%;

– Комитет по образованию Санкт-Петербурга: зачисление в общеобразовательные учреждения – 3,0%;

– МВД: регистрационный учет граждан РФ по месту жительства (пребывания) – 2,9%.

Далее рассмотрим динамику среднего ежедневного количества обращений в структурные подразделения многофункционального центра Санкт-Петербурга. Ежедневно в многофункциональные центры поступает в среднем 23743 обращения заявителей. Из них 66,78% связаны с подачей документов, а 33,21% заявителей обращаются за получением результата предоставленной услуги.

Сделав выгрузку из системы управления электронной очередью можно увидеть, что среднее время ожидания заявителей на подачу документов составляет 13 минут, а время ожидания на получение результата предоставления услуги составляет 4 минуты. Данные показатели полностью соответствуют нормативам установленным в Постановлении Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг».

На рисунке 2.4 можно увидеть динамику среднего ежедневного количества обращений в подразделения СПбГКУ «МФЦ» за период сентябрь 2018 – сентябрь 2019 гг.

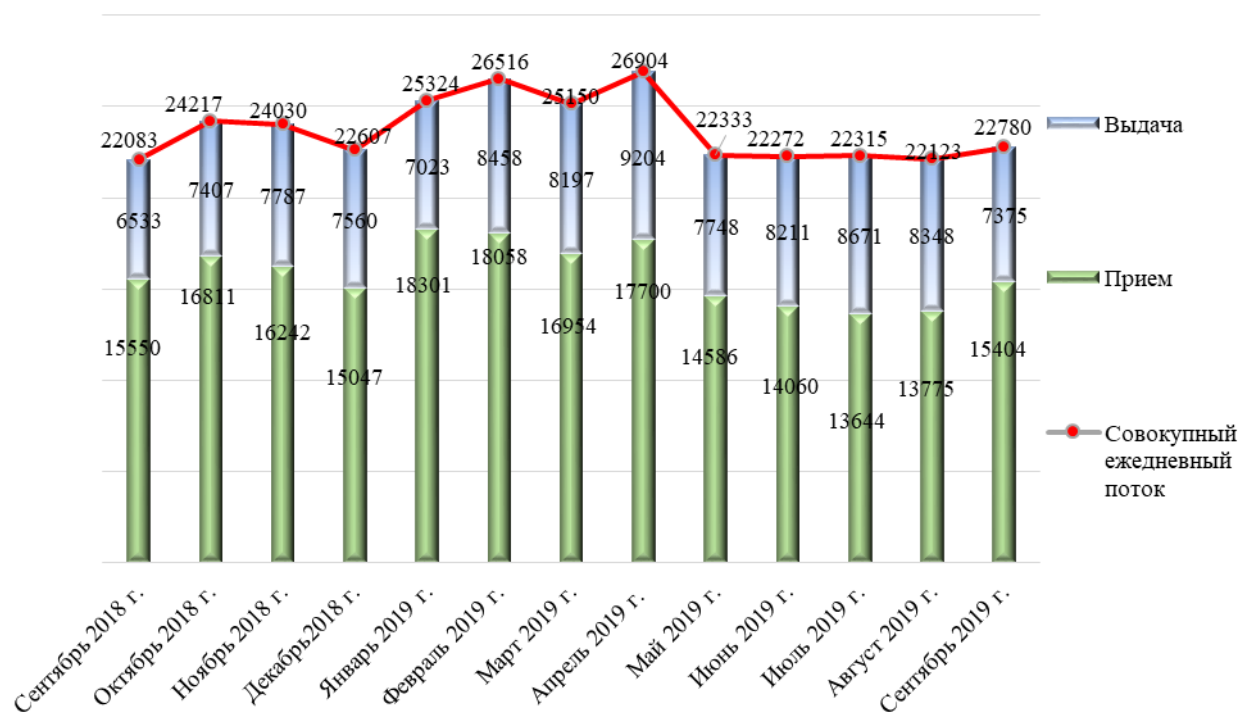


Рисунок 2.4 – Динамика среднего ежедневного количества обращений в МФЦ в период сентябрь 2018 – сентябрь 2019 гг.

Исходя из данных диаграммы, представленной на рисунке 2.4, можно выявить сезонность обращений граждан в МФЦ. Так, в период с января по апрель наблюдается существенное увеличение потока заявителей, а в период с мая по август количество обращений снижается на 14,3%.

По причине большого количества жалоб заявителей на длительное время ожидания в очереди была сделана выборочная выгрузка из системы управления электронной очередью за будние дни в период наибольшего потока обращений. Согласно данным, среднее время ожидания существенно разнится. В некоторых секторах оно не превышает 10 минут, а в некоторых составляет более 1 часа. К наиболее распространенной причине длительного времени ожидания можно отнести большое количество заявителей. Стандартно нормативу число окон приема



документов рассчитывается из количества зарегистрированных жителей определенного района города. На каждые 5000 человек – 1 окно специалиста.

В связи с неравномерной нагрузкой на офисы МФЦ, актуальным становится вопрос дальнейшего развития системы организации предоставления государственных и муниципальных услуг на территории города Санкт-Петербурга.

Для того чтобы определить возможности дальнейшего развития СПб ГКУ «МФЦ» было проведено исследование основных показателей расходов бюджета Санкт-Петербурга на поддержание и развитие центров предоставления государственных и муниципальных услуг за 2017 г., 2018 г. и I полугодие 2019 г.

В таблице 2.1 можно увидеть расход бюджета Санкт-Петербурга на формирование и развитие многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг за 2017 год согласно ведомственной структуре расходов бюджета за 2017 год.

Таблица 2.1–Показатели расходов бюджета Санкт-Петербурга за 2017 год по ведомственной структуре расходов

Наименование	План с учетом изменений на отчетный период (тыс.руб.)	Исполнено с начала года (тыс.руб.)	% исполнения	
			по утвержденному бюджету	к плану с учетом изменен. на отч. период
Расходы на содержание Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»	2 359689,4	2 351843,1	0,00	99,67
Фонд оплаты труда учреждений	1 594073,1	1 594051,1	0,00	100,00
Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	510,6	495,2	0,00	96,98
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	462474,8	462408,8	0,00	99,99
Закупка товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества	529,8	8,3	0,00	1,57
Прочая закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	300651,1	293439	0,00	97,60
Исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению причиненного вреда	79,4	79,3	0,00	99,87
Уплата прочих налогов, сборов	203,8	194,6	0,00	95,49

Уплата иных платежей	1166,8	1166,8	0,00	100,00
----------------------	--------	--------	------	--------

Исходя из данных таблицы, можно увидеть существенное нарушение в части закупки товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества. Процент исполнения составил всего 1,57.

Также, наблюдается неисполнение плановых показателей по уплате прочих налогов и сборов – 95,49 % и по прочей закупке товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд - 97,60% из этого можно сделать вывод о неточном планировании расходов.

В 2018 расходы на содержание многофункциональных центров увеличились на 11,44%, вместо 2 359 689,40 тысяч рублей стало 2 629 510,3 тысяч рублей. Дополнительно можно отметить полное исполнение бюджета по таким статьям, как Фонд оплаты труда учреждений, Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений и Исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению причиненного вреда.

Также, наблюдается высокий процент исполнения по таким обязательствам как закупка товаров, работ, услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий – 99,96%, закупка товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества – 99,67%, прочая закупка товаров, работ и услуг – 97,91%.

Довольно низкие показатели исполнения можно увидеть по уплате иных платежей – 90,14% и иным выплатам персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда – 75,44%.

В целом, процент освоения в 2018 году составил 99,73%, что на 0,06% превышает показатель 2017 года. В таблице 2.2 представлены показатели расходов бюджета Санкт-Петербурга на содержание многофункциональных центров за 2018 год по ведомственной структуре расходов бюджета Санкт-Петербурга.

Таблица 2.2–Показатели расходов бюджета Санкт-Петербурга за 2018 год по ведомственной структуре расходов

Наименование	Утверждено по бюджету (тыс.руб.)	План с учетом изменений на отчетный период (тыс.руб)	Исполнено с начала года (тыс.руб)	% исполнения	
				по утвержденному бюджету	к плану с учетом изменен. на отч. период
Расходы на содержание Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»	2 628 854.4	2 629 510.3	2 622 484.1	99.76	99.73
Фонд оплаты труда учреждений	1 773 081.7	1 773 081.7	1 773 081.7	100.00	100.00
Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	608.4	608.4	459.0	75.44	75.44
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	535 098.5	535 098.5	535 089.6	100.00	100.00
Закупка товаров, работ, услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий	242.8	242.8	242.7	99.96	99.96
Закупка товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества	150.8	150.8	150.3	99.67	99.67
Прочая закупка товаров, работ и услуг	317 440.2	318 096.1	311 452.6	98.11	97.91
Исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению причиненного вреда	332.2	332.2	332.2	100.00	100.00
Уплата прочих налогов, сборов	285.0	285.0	220.4	77.33	77.33
Уплата иных платежей	1 614.8	1 614.8	1 455.6	90.14	90.14

Проанализировав равномерность расходования бюджета за Иполугодие 2019 года, можно увидеть довольно таки планомерное освоение, кроме уплаты иных платежей – 6,53% исполнения к плану с учетом изменений на отчетный период.

В таблице 2.3 представлены показатели расходов бюджета Санкт-Петербурга на содержание многофункциональных центров за I полугодие 2019 года.

Таблица 2.3—Показатели расходов бюджета Санкт-Петербурга за I полугодие 2019 года по ведомственной структуре расходов

Наименование	Утверждено по бюджету (тыс.руб.)	План с учетом изменений на отчетный период (тыс.руб.)	Исполнено с начала года (тыс.руб.)	% исполнения	
				по утвержденному бюджету	к плану с учетом изменен. на отч. период
Расходы на содержание Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»	2 943 037.5	2 943 037.5	1 369 304.7	46.53	46.53
Фонд оплаты труда учреждений	2 011 257.6	2 011 257.6	920 238.4	45.75	45.75
Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	632.6	632.6	339.0	53.59	53.59
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	607 399.8	607 400.0	303 311.5	49.94	49.94
Прочая закупка товаров, работ и услуг	323 062.3	323 062.1	145 223.4	44.95	44.95
Исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению причиненного вреда	0.0	106.0	106.0	0.0	100.00
Уплата прочих налогов, сборов	321.0	215.0	62.5	19.47	29.07
Уплата иных платежей	364.2	364.2	23.8	6.53	6.53

В сравнении с 2018 годом расходы на многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг Санкт-Петербурга увеличились на 11,93%, то есть с 2 629 510,3 тысяч рублей до 2 943 037,5 тысяч рублей.

На рисунке 2.5 можно увидеть динамику расходов бюджета города Санкт-Петербурга на поддержание и развитие МФЦ.

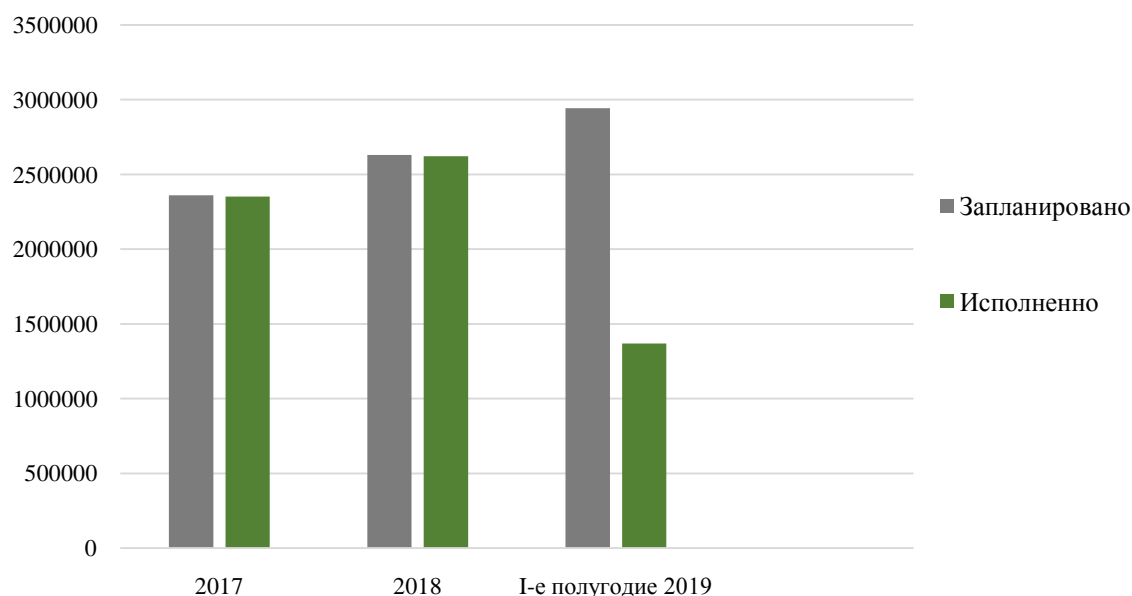


Рисунок – 2.5 Соотношение расходов бюджета Санкт-Петербурга на поддержание и развитие СПб ГКУ «МФЦ» за 2017 – 2018 гг. и I полугодие 2019 г.

В общей сумме, за рассматриваемый период с 2017 года по 2019 год затраты города увеличились на 24,72% или 583348,1 тысяч рублей.

### 2.3 Анализ качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в Санкт-Петербурге

Чтобы определить основные тенденции развития механизма предоставления услуг в многофункциональных центрах было проведено исследование удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг при обращении заявителя в МФЦ.

Согласно результатам исследования, общий уровень удовлетворенности граждан качеством предоставляемых услуг на 2019 год составил 94,2%, что на 0,4% превышает показатель 2018 года. На рисунке 2.6 представлена динамика общего

уровня удовлетворенности заявителей качеством обслуживания в МФЦ в период с 2015 по 2019 годы.

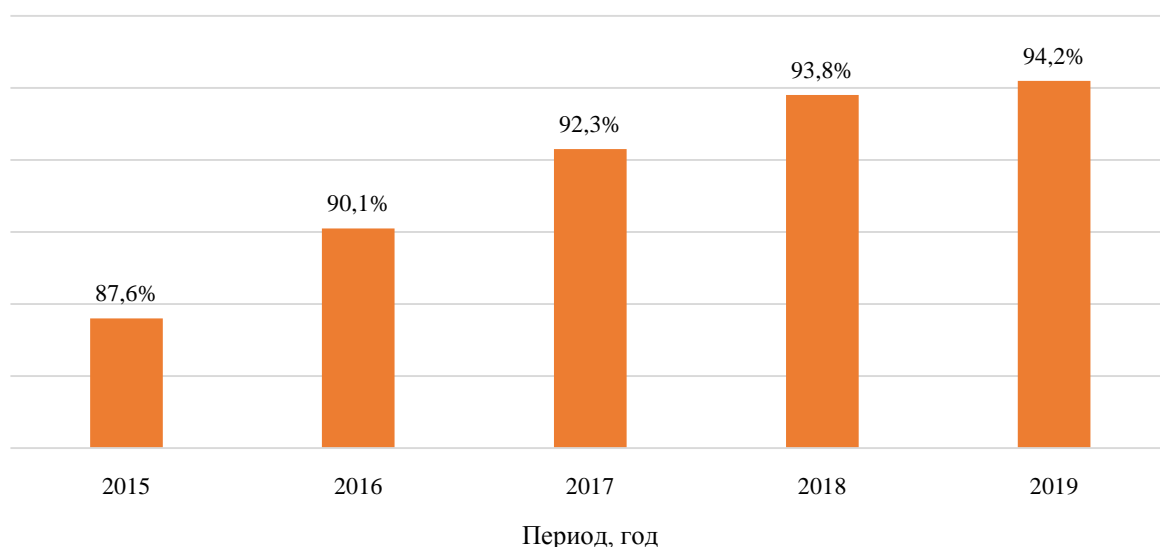


Рисунок 2.6 – Динамика общего уровня удовлетворенности граждан при получении государственных и муниципальных услуг в МФЦ

Исходя из данных диаграммы, представленной на рисунке 2.6, можно сделать вывод о положительной динамике общего уровня удовлетворенности граждан посещением офисов МФЦ.

В многофункциональных центрах Санкт-Петербурга поток заявителей делится на физических лиц и юридических лиц. Для наиболее полного представления о времени ожидания в очереди на подачу документов предлагается сравнить среднее время ожидания для подачи документов данным двум категориям. В 2019 году время ожидания в очереди для физических лиц снизилось на 12,6% в сравнении с показателями 2018 года, а для юридических на 8,2%. На рисунке 2.7 представлена динамика среднего времени ожидания в очереди для физических и юридических лиц.

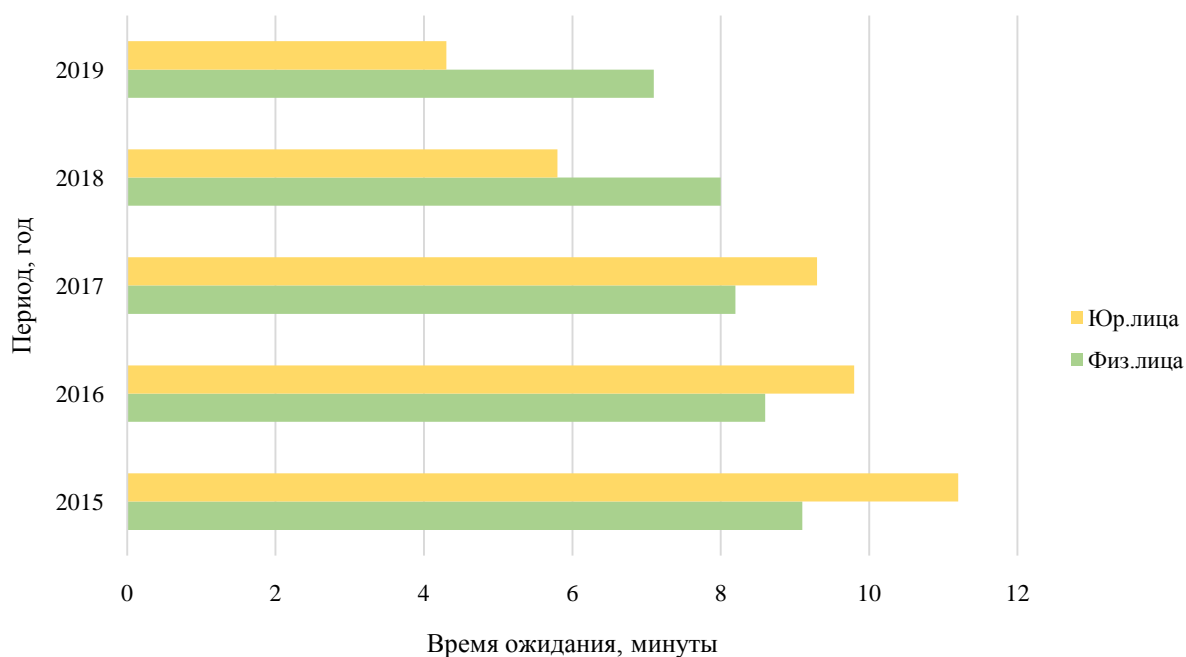


Рисунок 2.7—Динамика среднего времени ожидания в очереди для физических и юридических лиц

Данные графика из рисунка 2.7 демонстрируют сильное снижение времени ожидания в очереди начиная с 2018 года. Данный показатель был достигнут за счет открытия дополнительных офисов приема документов только для юридических лиц. Так как, офисы предоставления услуг для бизнеса функционируют исключительно по предварительной записи, время ожидания в очереди для них как таковое отсутствует.

Для определения основных критериев, демонстрирующих качественную организацию деятельности МФЦ, по мнению получателей государственных и муниципальных услуг, а также их текущего состояния был проведен опрос заявителей с просьбой оценить насколько для них важны перечисленные факторы деятельности МФЦ, а также уровень организации их предоставления в МФЦ Санкт-Петербурга. Результаты опроса представлены на рисунке 2.8.

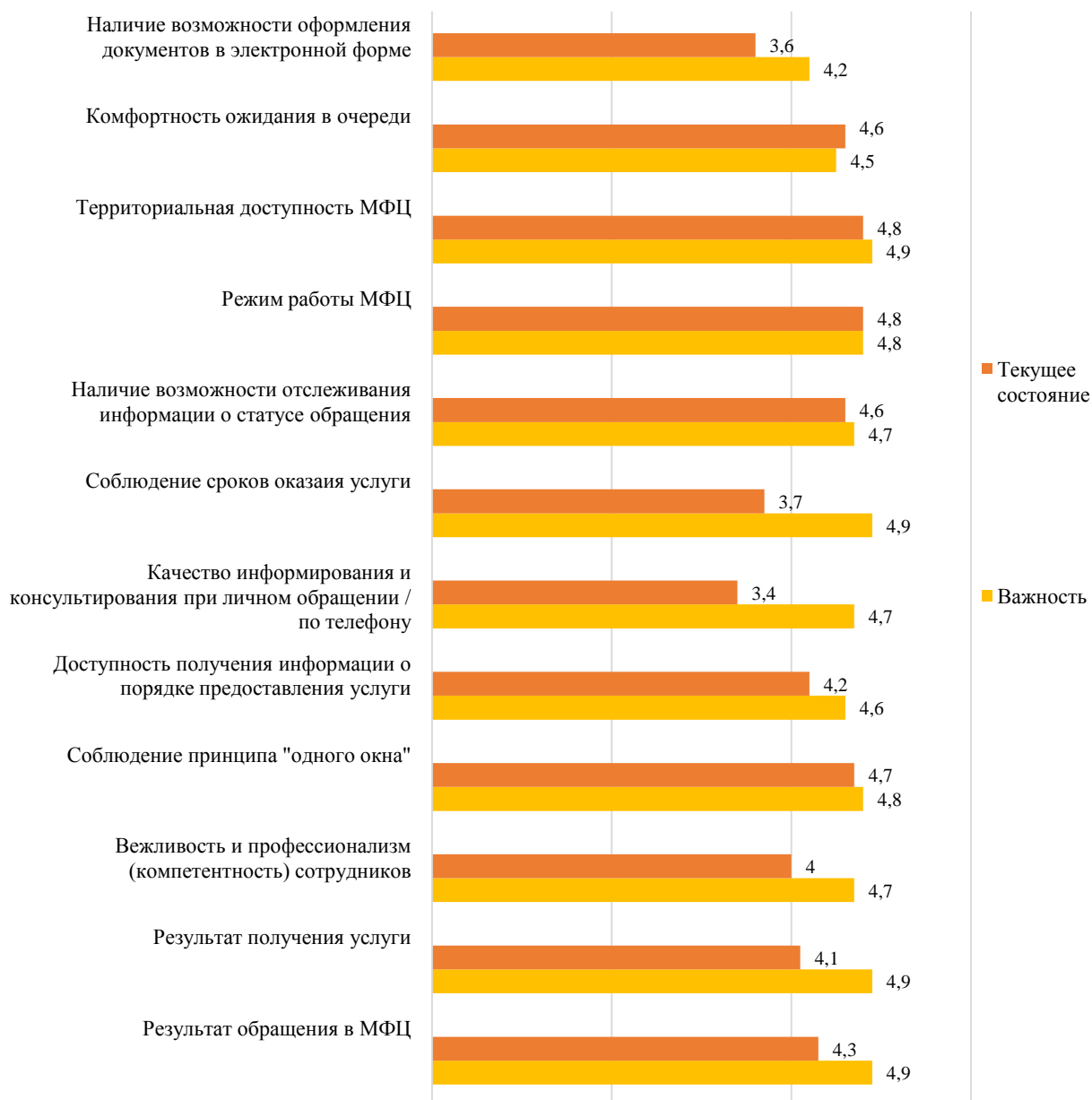


Рисунок 2.8 –Результаты опроса заявителей

Анализ результатов исследуемых показателей на общий уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг показал, что для заявителей наиболее важны: результат обращения в МФЦ, результат получения услуги, соблюдение сроков предоставления услуги и территориальная доступность МФЦ. Наименьший показатель наблюдается у такого критерия, как наличие возможности оформления документов в электронной форме, что подтверждает предположение о низкой распространенности получения го-



сударственных и муниципальных услуг в электронной форме. Также, наблюдаются низкие показатели удовлетворенности граждан по таким критериям, как качество информирования, соблюдение сроков оказания услуг и наличие возможности оформления документов в электронной форме.

Помимо опроса заявителей, было проведено исследование сложностей, возникающих у специалистов при приеме документов, влияющие на качество предоставления услуг на базе МФЦ. Результаты опроса сотрудников МФЦ Санкт-Петербурга можно увидеть на рисунке 2.9.

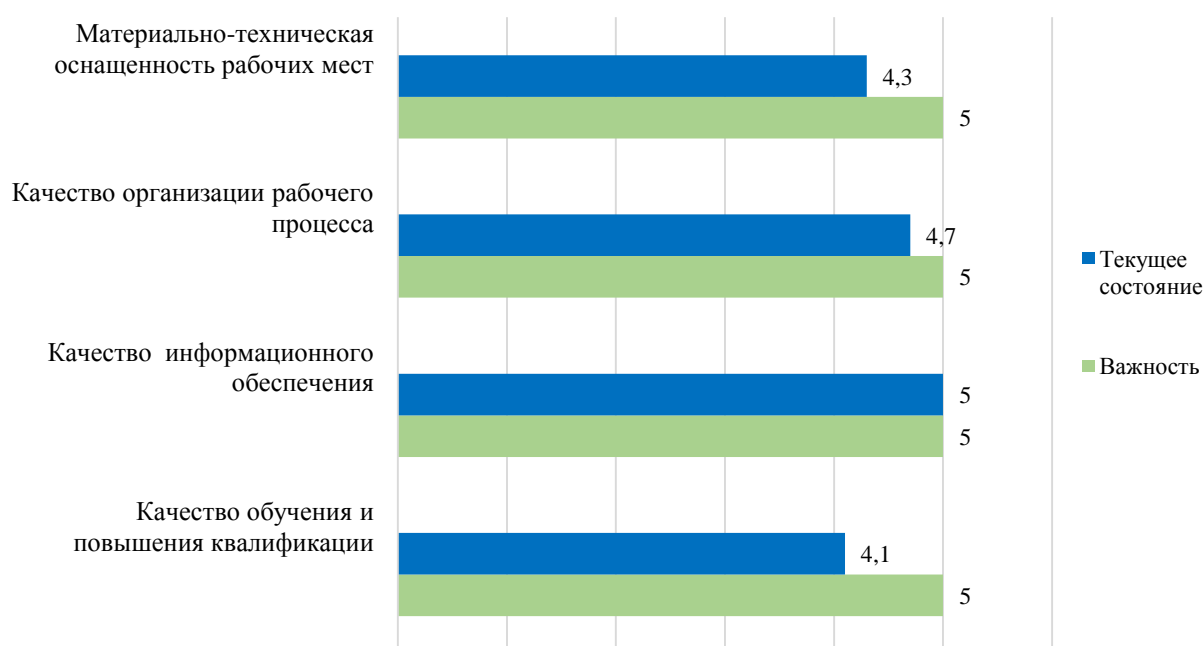


Рисунок 2.9 – Результаты опроса сотрудников

Исходя из данных опроса сотрудников, можно сделать вывод о необходимости повышения качества обучения. 37% опрошенных специалистов, считают необходимым совершенствование материально-технического обеспечения рабочих мест.

Для определения основных направлений развития СПб ГКУ «МФЦ» проведем SWOT-анализ. В таблице 2.4 представлена матрица проведенного SWOT-анализа СПб ГКУ «МФЦ».

Таблица 2.4 – SWOT-анализ СПб ГКУ «МФЦ»

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
<p>1) скорость получения государственных и муниципальных услуг;</p> <p>2) эффективность получения государственных и муниципальных услуг;</p> <p>3) повышение информационной грамотности населения;</p> <p>5) контролируемость процесса предоставления государственных и муниципальных услуг;</p> <p>6) профессионализм сотрудников;</p> <p>7) применение новых технологий;</p> <p>8) прием документов граждан в удобное для них время.</p>	<p>1) затруднения при организации приема документов специалистами МФЦ по принципу «одного окна», связанные с нормативными требованиями предоставления документов заявителями и получения их непосредственно в государственном органе;</p> <p>2) при внедрении в работе МФЦ отдельных регламентов предоставления услуг увеличивается количество документов, которые необходимо оформить специалистами, сроки предоставления услуг не сокращаются;</p> <p>3) требуется приобретение и установка дополнительной компьютерной техники;</p> <p>4) неравномерное планирование расходов на организацию деятельности.</p>
O (возможности)	T (угрозы)
<p>1) отсутствие конкурентов;</p> <p>2) увеличение эффективности и скорости работы сотрудников за счет нового программного обеспечения и приобретения новой компьютерной техники;</p> <p>3) возможность привлечения квалифицированных специалистов исполнительных органов государственной власти для организации повышения квалификации сотрудников.</p>	<p>1) ограниченный бюджет;</p> <p>2) часто меняющееся законодательство РФ;</p> <p>3) увеличение загруженности сотрудников за счет низкой адаптации к изменению внешних характеристик муниципального образования, закреплённого за МФЦ</p>

Исходя из данных таблицы 2.4 можно выделить основные группы проблем с которыми сталкивается руководство МФЦ Санкт-Петербурга при организации предоставления государственных и муниципальных услуг. Схематичную группировку выявленных в ходе исследования проблем можно увидеть на рисунке 2.10

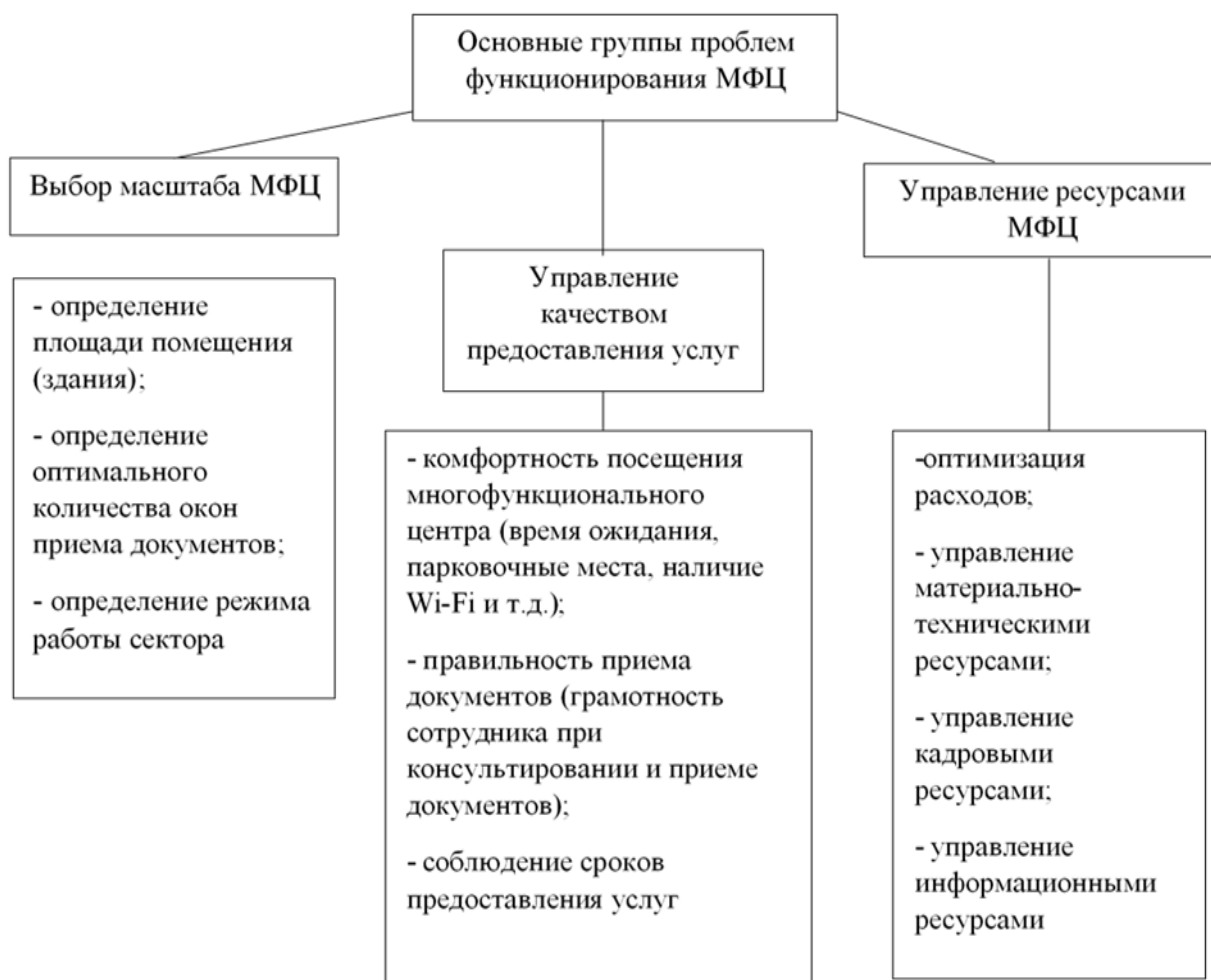


Рисунок 2.10 – Основные группы проблем функционирования МФЦ

Таким образом, в ходе исследования были выявлены основные направления для улучшения текущей деятельности, а также дальнейшего сбалансированного развития.

Выводы по разделу два

Анализируя опыт Санкт-Петербурга в организации предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ можно увидеть, что система оказания данного вида услуг включает в себя в себя определенный алгоритм взаимодействия как между:

- заявителями и сотрудниками МФЦ;
- сотрудниками МФЦ внутри одного подразделения, сотрудниками различных подразделений, сотрудниками различных МФЦ;
- сотрудников МФЦ с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и подведомственных государственным органам организаций, предоставляющих государственные и муниципальные услуги.

В процессе этих взаимодействий осуществляется преобразование определенной совокупности информационных потоков, поступающих от взаимодействующих сторон, и трудовых ресурсов сотрудников МФЦ в результат, представляющий материальную ценность для заявителя.

Анализ показал, что в настоящее время, подходы к созданию и управлению МФЦ в крупных городах отличаются статичностью, то есть не учитывают функционирование в условиях нестабильности. По причине увеличения перечня предоставляемых услуг, массовой миграции, введения новой социально-экономической политики государства существенно возрос поток заявителей, что негативно сказывается на качестве оказания вышеозначенных услуг. В связи с этим, целесообразным представляется переход к динамической модели, когда планирование и реализация проектов создания и развития МФЦ производится с учетом факторов внешней среды. Для этого предлагается использовать мониторинг количественных данных о внутренних характеристиках действующих МФЦ и внешних характеристиках обслуживаемой территории.

## ЗОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ И ЕГО РОЛЬ В СБАЛАНСИРОВАННОМ РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

3.1 Разработка методики оперативного анализа деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг

Создание сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг является одним из самых успешных проектов Правительства РФ по повышению качества и эффективности взаимодействия между государством и его гражданами. Данный факт признается не только на уровне Правительства РФ, но и большинством обычных граждан, которые регулярно обращаются в МФЦ.

В мае 2012 года Президентом РФ была поставлена задача по открытию к 2016 году МФЦ в шаговой доступности для граждан на территории всей страны. Минэкономразвития России координировало соответствующую деятельность на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Анализ состояния системы предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ Санкт-Петербурга, проведенный во второй главе, позволил выявить, что на данный момент принятия решений об изменении характеристик деятельности МФЦ должно производиться на основе анализа и оценки набора показателей, которые позволяют получить представление о наиболее важных сторонах деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг населению. По результатам оценки первичных и вторичных данных могут быть определены характеристики образцового МФЦ, под которым понимается модель деятельности МФЦ, отвечающая принципу баланса интересов при предоставлении государственных и муниципальных услуг, то есть обеспечивающая удовлетворенность граждан качеством и процедурой их оказания при условии рацио-

нального использования материальных, кадровых, а также финансовых ресурсов МФЦ.

Предлагаемая методика включает в себя пять блоков. Первый и второй блоки должны быть выполнены параллельно, в то время как остальные рассчитываются последовательно.

В первой группе рассматриваются количественные данные о внутренних характеристиках действующего подразделения МФЦ и внешних характеристиках прикрепленной территории муниципального образования. Сбор количественных данных рекомендовано производить на основе ежеквартального мониторинга. К внутренним характеристикам действующих МФЦ относятся:

- численность сотрудников МФЦ ( $Ч_C$ )
- срок предоставления услуги ( $С_П$ ), рассчитывается средний показатель срока предоставления услуг за предыдущий квартал;
- количество отказов в предоставлении услуг по вине специалиста в МФЦ ( $К_{ОТКАЗ}$ ), среднее количество отказов считается за предыдущий квартал;
- затраты на оборудование ( $З_О$ ), как на ремонт, так и на закупку новой техники;
- текущие затраты на функционирование сектора ( $Т_З$ ), сумма затрат на обслуживание помещений и выполнение функций по оказанию услуг в МФЦ за предыдущий квартал, исключение затраты на оплату труда работников;
- затраты на оплату труда работников МФЦ ( $О_Т$ ), средний показатель за предыдущий квартал.

К характеристикам муниципального образования, подлежащего мониторингу, относятся:

- количество зарегистрированных граждан в районе обслуживания МФЦ. Учитываются как постоянно зарегистрированные жители, так и граждане имеющие временную регистрацию, в том числе иностранные граждане, поставленные на миграционный учет ( $К_Н$ );
- количество юридических лиц в районе обслуживания МФЦ ( $К_{ЮЛ}$ ).

Параллельно со сбором данных о внутренних характеристиках действующего подразделения МФЦ, необходимо собрать экспертные данные по действующим МФЦ:

- уровень обслуживания при подаче документов, включая консультирование ( $Y_0$ );
- качество оказания конкретной услуги ( $K_0$ ).

На третьем этапе нужно определить расчетные показатели, характеризующие деятельность существующих МФЦ. К этим показателям относятся:

- общий уровень удовлетворенности качеством предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ ( $O_{\text{БЩ}}$ );
- интенсивность нагрузки на сотрудников МФЦ ( $I_{\text{НАГРУЗ}}$ );
- удельные приведенные затраты на закупку оборудования и его функционирование ( $O_{\text{УД}}$ );
- удельные приведенные затраты на оплату труда работников МФЦ ( $O_{\text{ТУД}}$ ).

Расчетные показатели определяются за предыдущий квартал.

Четвертый этап предполагает сравнение показателей по вседействующим МФЦ и формирование модели идеального МФЦ. По показателям затрат временных и материальных ресурсов, показателям количества ошибок идеальные показатели выбираются на основании критерия минимальности, по показателям удовлетворенности качеством идеальные показатели выбираются на основании критерия максимальности.

На пятом этапе формируется набор показателей образцового МФЦ, который представляет собой собирательный образ, составленный из набора характеристик, по которым проводится оценка показателей качества и эффективности деятельности МФЦ.

В дальнейшем эти показатели используются для сравнения показателей действующих МФЦ для принятия управленческих решений об изменении характеристик их деятельности.

На рисунке 3.1 можно увидеть схематичное изображение предлагаемого стандарта мониторинга и расчета показателей для формирования модели эффективного МФЦ.

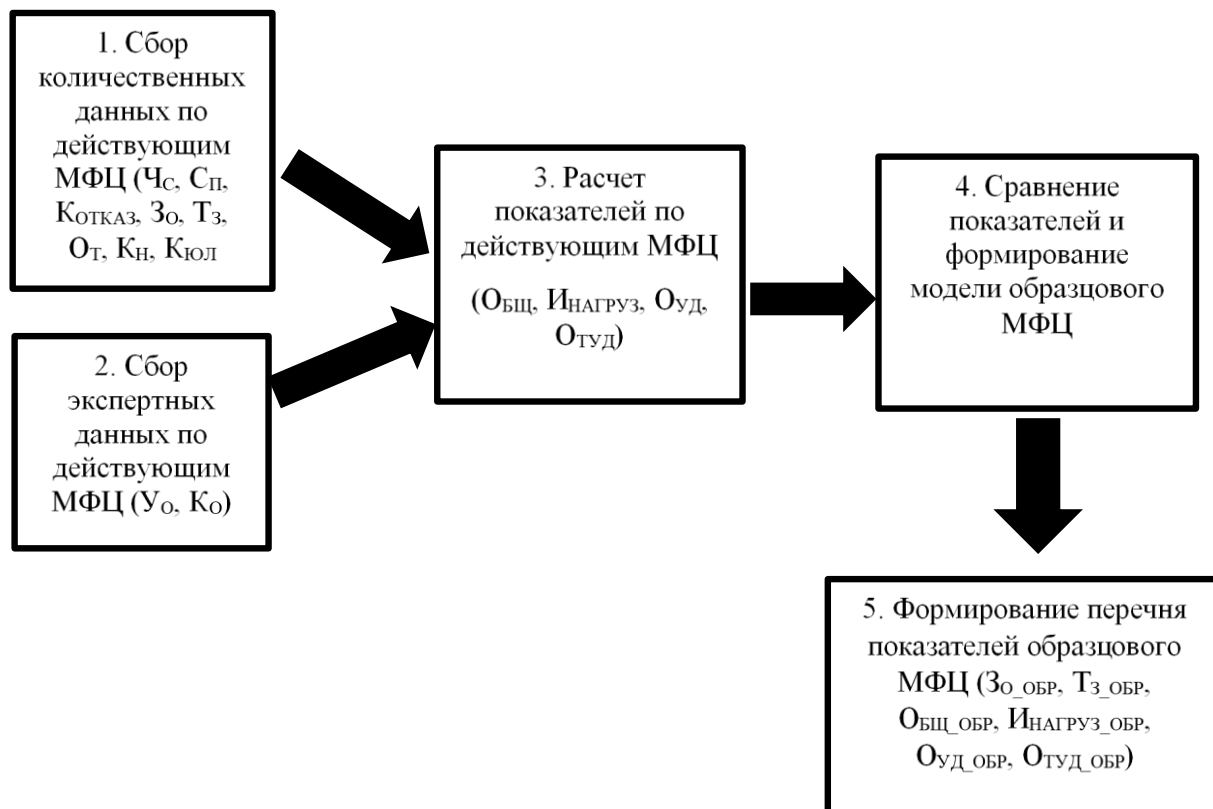


Рисунок 3.1 - Методика формирования модели образцового МФЦ

Совершенствование управления формированием и развитием МФЦ невозможно без сравнительного анализа показателей, по которым планируется разработка и обоснование каких-либо управленческих решений, с показателями модели образцового МФЦ.

Оценочные баллы для МФЦ, по которым планируется разработка и обоснование управленческих решений, могут быть получены в результате использования предложенных методик сбора информации и проведения аналитических расчётов по формулам представленных ниже таблиц.



В таблице 3.1 представлена система относительных показателей качества процедур обслуживания для оценки текущего состояния МФЦ, исходя из которых можно формировать модель образцового МФЦ.

Таблица 3.1 - Система относительных показателей качества процедур обслуживания

Показатели качества процедур обслуживания	Расчетная формула	Примечание
1. Среднее время, затрачиваемое заявителем на подачу одного обращения	$K_1 = V_T / V_O$	$V_T$ – текущее время подачи заявления; $V_O$ – среднее время подачи заявления у наиболее опытного сотрудника. При расчете данного коэффициента важно рассматривать несколько различных видов услуг (детские пособия, оформления паспорта, регистрация недвижимого имущества).
2. Среднее время, затрачиваемое заявителем на получение результата предоставления услуги, мин.	$K_2 = V_P / V_{PO}$	$V_P$ – текущее время получения результата предоставления услуги; $V_{PO}$ – время получения результата у наиболее опытного сотрудника.
3. Среднее количество отказов в предоставлении услуг МФЦ, шт.	$K_3 = O_T / O_D$	$O_T$ – текущее количество отказов в предоставлении услуг; $O_D$ – рассчитывается средний показатель отказов в предоставлении услуг не по вине сотрудников МФЦ
4. Средний уровень удовлетворенности получателей услуг при оформлении документов через МФЦ	$K_4 = Y_T / 100$	$Y_T$ – текущий уровень удовлетворенности получателей услуг при подаче документов посредством МФЦ

Данная методика позволяет выявить те позиции показателей качества процедур обслуживания, по которым у анализируемого МФЦ наблюдаются наиболее существенные отклонения от данных, полученных при моделировании деятельности образцового МФЦ. В зависимости от конкретного показателя, лучшие показатели могут быть как минимальными (например, среднее время, затрачиваемое заявителем на оформление одного пакета документов), так и максимальными (например, средний уровень удовлетворенности качеством предоставления государственных и муниципальных услуг при обращении через МФЦ).

Значения показателей, могут быть получены в результате использования таких методов сбора информации, как анализ отчетности, мониторинг отказов в предоставлении услуг, хронометраж рабочего времени, экспертный опрос, анкетирование заявителей и проведение аналитических расчетов по формулам, представленным в таблице 3.1.

В результате по каждой позиции получается определенный коэффициент отклонения значений показателей МФЦ, по которому планируется разработка и обоснование управленческих решений, от показателей лучшего МФЦ.

Далее, для обеспечения сопоставимости между различными показателями и между разными МФЦ, целесообразно в соответствии с системой, приведенной в таблице 3.2, данные коэффициенты перевести в баллы по десятибалльной шкале.

Таблица 3.2 – Перевод относительных показателей качества процедур обслуживания в баллы по десятибалльной шкале

Отклонение коэффициента, %	Значение показателя
Менее 5%	10
6 – 10%	9
11-20%	8
21-30%	7
31 - 50%	6
51 - 60%	5
61 - 70%	4
71 - 80%	3
80 - 90%	2
Более 91%	1

По каждому относительному показателю, на основании опроса экспертов (по аналогии с таблицами 3.1 и 3.2), необходимо определить значимость, которая используется для расчета итогового значения баллов и построения паутинообразной модели.

Далее целесообразно рассмотреть систему относительных показателей затрат на функционирование МФЦ, по которому планируется разработка и обоснование управленческих решений, с показателями модели образцового МФЦ. В таблице 3.3 среди показателей затрат рассмотрены затраты на оплату труда, на расходные материалы для сотрудников, на содержание помещений, на информационное обслуживание, на подготовку кадров и прочие.

Таблица 3.3 – Методика расчёта относительных показателей затрат на функционирование МФЦ

Показатели затрат	Расчетная формула	Примечание
Средние затраты на оплату труда сотрудника сектора обслуживания	$K_1 = O_{\text{ТТ}} / O_{\text{ТОПТ}}$	$O_{\text{ТТ}}$ – текущие затраты на оплату труда; $O_{\text{ТОПТ}}$ – оптимальные затраты на оплату труда. Показатель рассчитывается экспертом.
Средние затраты на расходные материалы для сотрудников сектора обслуживания	$K_2 = M_{\text{Т}} / M_{\text{ОПТ}}$	$M_{\text{Т}}$ – текущие затраты на расходные материалы; $M_{\text{ОПТ}}$ – оптимальные затраты на расходные материалы.
Средние затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников сектора обслуживания	$K_3 = Z_{\text{ОТ}} / Z_{\text{ООПТ}}$	$Z_{\text{ОТ}}$ – текущие затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников $Z_{\text{ООПТ}}$ – оптимальные затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников (рассчитывается средний показатель затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников в наиболее эффективных МФЦ).
Средние затраты на содержание помещения	$K_4 = \Pi_{\text{Т}} / \Pi_{\text{ОПТ}}$	$\Pi_{\text{Т}}$ – текущие затраты на содержание одного рабочего места специалиста; $\Pi_{\text{ОПТ}}$ – оптимальные затраты на содержание одного рабочего места.
Средние затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь	$K_5 = I_{\text{Т}} / I_{\text{ТОПТ}}$	$I_{\text{Т}}$ – текущие затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь на одно рабочее место; $I_{\text{ТОПТ}}$ – оптимальные затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь на одно рабочее место.
Средние затраты на транспортное обслуживание	$K_6 = T_{\text{Т}} / T_{\text{ОПТ}}$	$T_{\text{Т}}$ – текущие затраты на транспортное обслуживание; $T_{\text{ОПТ}}$ – оптимальные затраты на транспортное обслуживание.
Средние прочие затраты на обслуживание помещений МФЦ	$K_7 = C_{\text{П}} / C_{\text{ПОПТ}}$	$C_{\text{П}}$ – текущие прочие затраты; $C_{\text{ПОПТ}}$ – оптимальные прочие затраты (сравнивается опыт других регионов, где МФЦ наиболее эффективны)

Предложенная методика расчёта показателей позволяет выявить «те позиции показателей затрат на функционирование сектора, по которым у анализируемого МФЦ наблюдаются наиболее существенные отклонения от данных, полученных

при моделировании деятельности образцового МФЦ. В данном случае все показатели должны стремиться к минимуму.

В результате расчёта, по каждой позиции получается определенный коэффициент отклонения значений показателей МФЦ, по которому планируется разработка и обоснование управленческих решений.

Затем, необходимо перевести полученные коэффициенты в баллы по десятибалльной шкале в соответствии с таблицей 3.2.

Далее, по каждому относительному показателю затрат нужно определить значимость, которая будет использована для итогового расчёта значения баллов и построения лепестковой модели. Значимость показателей рассчитывается на основании опроса экспертов.

В таблице 3.4 можно увидеть расчёты по показателям затрат на функционирование МФЦ Санкт-Петербурга.

Таблица 3.4 –Пример расчета оценки затрат на функционирование МФЦ

Коэффициент	Значимость	Показатель качества	Бальная оценка	Оценка качества с учетом значимости
K1	0,15	1,16	8	1,35
K2	0,5	1,29	7	0,4
K3	0,1	1,13	8	1,35
K4	0,1	1,03	10	1,0
K5	0,1	1,09	9	1,01
K6	0,1	1,11	8	1,32
K7	0,1	1,14	8	1,33
Итоговое значение				7,76

Полученная в результате расчётов итоговая оценка затрат на функционирование МФЦ равна 7,76 при оптимальном значении 10.

На рисунке 3.2 можно увидеть соответствующую лепестковую модель затрат на предоставление государственных и муниципальных услуг через рассматриваемый МФЦ в сравнении с оптимальными показателями.

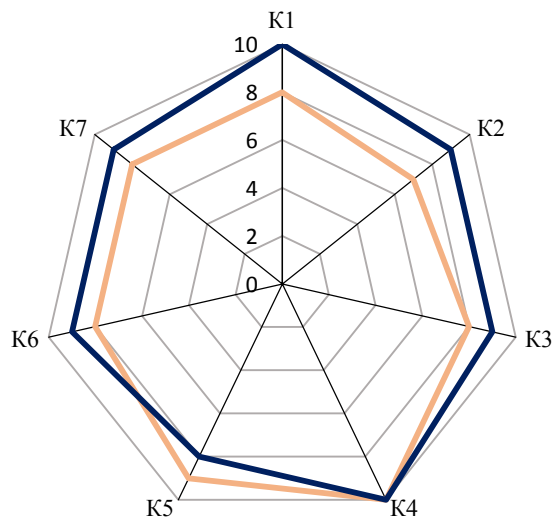


Рисунок 3.2 – Лепестковая модель для конкретного МФЦ в сравнении с оптимальным вариантом, по показателям затрат на функционирование

Регулярно проводя оперативный анализ деятельности МФЦ по предложенной методике, можно вовремя выявлять и исправлять недочеты и принимать наиболее эффективные управленческие решения.

3.2 Применение методики оперативного анализа деятельности многофункционального центра при долгосрочном планировании развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг

Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» является существенным и наиболее эффективным способом повышения качества жизни населения страны за счет достижения нескольких групп положительных эффектов централизации.

К первой группе относится социальный эффект. Заявитель может в одном окне подать заявления на предоставление государственных и муниципальных услуг сразу в несколько органов исполнительной власти, не тратя дополнительного

времени на подготовку заявлений и копирование необходимых для предоставления услуг документов.

Ко второй группе можно отнести экономию бюджетных средств на содержание помещений и оплату труда сотрудников, осуществляющих прием документов, так как при централизации необходимость организации приема документов в различных ведомствах отпадает. Незанятые нежилые помещения, находящиеся в государственной или муниципальной собственности можно сдать в аренду либо продать, тем самым пополнив соответствующий уровень бюджета. В таблице 3.5 представлены формулы для расчёта эффектов централизации предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Таблица 3.5 – Расчёт показателей эффектов централизации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»

Показатель	Формула для расчёта	Примечания
Социальный эффект	$C_{\text{Э}} = V_{\text{ПУ}} + Z_{\text{ПУ}}$	$V_{\text{ПУ}}$ – время, затрачиваемое заявителем на получение пакета услуг в рамках жизненной ситуации; $Z_{\text{ПУ}}$ – затраты, понесённые заявителем на подачу документов (копирование документов, транспортные расходы).
Экономический эффект	$\text{Э}_{\text{Э}} = C_{\text{П}} + O_{\text{Т}} + A_{\text{П}}^*$	$C_{\text{П}}$ – затраты на содержание дополнительных помещений; $O_{\text{Т}}$ – затраты на оплату труда сотрудников, осуществляющих прием непосредственно в исполнительном органе государственной власти; $A_{\text{П}}^*$ – возможный доход от сдачи в аренду нежилых помещений.

При оценке эффективности действующих механизмов управления МФЦ важно помнить о соблюдении принципа баланса интересов. Мониторинг соотношения «затраты – эффект» является важной составляющей реализации выше озвученного принципа. Это соотношение имеет важность, прежде всего, для управления затратной составляющей функционирования как отдельных МФЦ, так и системы МФЦ в каждом регионе в целом.

Далее необходимо провести оценку качества предоставления услуг с точки зрения управления развитием МФЦ с учётом значимости различных составляющих, риска и расчётом интегральных показателей.

На качество предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ могут оказать влияние такие внутренние показатели, как качество операционной деятельности, качество стратегического и текущего планирования деятельности, качество подготовки и повышения квалификации сотрудников, качество информационного обеспечения. В таблице 3.6 можно увидеть пробный расчёт по набору показателей качества услуг МФЦ, который может составить отдел аналитики либо руководитель территориального обособленного структурного подразделения.

Таблица 3.6 – Показатели качества услуг, предоставляемых на базе МФЦ

Показатель	Оценка	Значимость	Интегральная оценка показателя
Качество стратегического и текущего планирования работы МФЦ	5	5	25
Качество обучения и повышения квалификации	4	5	20
Качество информационного обеспечения	5	5	25
Качество организации рабочего процесса	4	5	20
Итоговое значение	4,5	5	22,5

Используя данные Минэкономразвития по оценке эффективности деятельности МФЦ во всех субъектах РФ, оцениваемые самими заявителями, можно рассчитать оптимальные показатели образцового МФЦ и рассмотреть отклонение, рассматриваемого МФЦ, пример расчёта можно увидеть в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчётная таблица для выявления отклонений от оптимального МФЦ по мнению заявителей

Критерий оценивания	Показатель МФЦ	Оптимальный показатель	Отклонение
Месторасположение МФЦ	9	10	1
Комфортность посещения офиса МФЦ	6	9	3

Грамотность и вежливость сотрудника при консультировании и приеме документов	7	9	2
Информированность о деятельности МФЦ	4	8	4
Эффективность подачи заявления через МФЦ	8	9	1

На рисунке 3.3 можно увидеть графическое отклонение рассматриваемого МФЦ от оптимальных показателей.

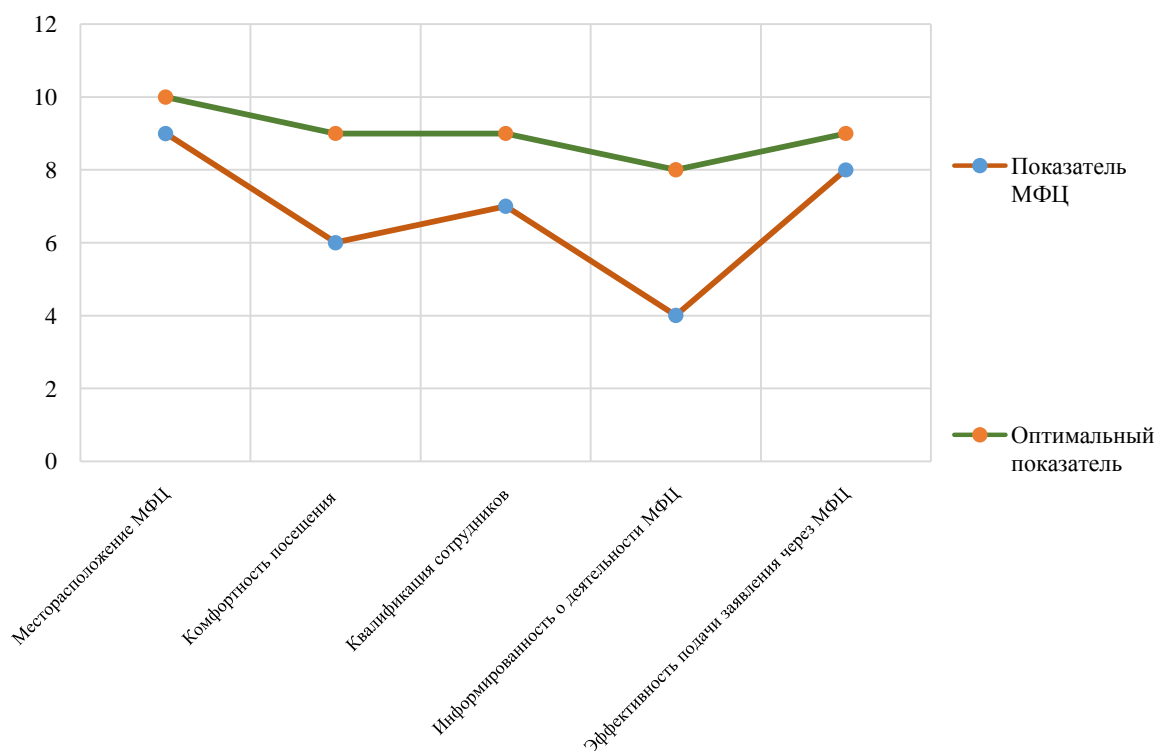


Рисунок – 3.3 Отклонение рассматриваемого МФЦ от оптимальных показателей

Методики расчётов и оценки качественных показателей деятельности и развития многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, разработанные в рамках выпускной квалификационной работы могут применяться как для наиболее эффективного планирования текущей деятельности центров и оптимизации затрат на предоставление государственных и муниципальных услуг, так и при долгосрочном планировании развития сети мно-



гофункциональных центров на территории определенного субъекта РФ. Предлагаемые методики универсальны, поэтому их можно использовать по отдельности, либо в комплексе на территории любого муниципального образования.

### Выводы по разделу три

Основой эффективной деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг населению являются процедуры оценки текущей деятельности. Они предполагают сравнение показателей рассматриваемого сектора МФЦ с оптимальными показателями, рассчитанными исходя из данных Минэкономразвития об опытелучших МФЦ на территории РФ. По результатам оценки первичных и вторичных данных о функционировании МФЦ могут быть определены характеристики модели деятельности МФЦ, отвечающей принципу баланса интересов при предоставлении государственных и муниципальных услуг, то есть обеспечивающая удовлетворенность получателей услуг качеством и процедурой их оказания при условии рационального использования ресурсов МФЦ (материальных, кадровых, финансовых).

По причине сезонного воздействия внутренних и внешних факторов, деятельность МФЦ может отклоняться от запланированных показателей. В связи с этим существует необходимость в проведении ежеквартального оперативного анализа качества предоставления услуг и затрат на обеспечение деятельности МФЦ для своевременной корректировки управленческих решений и плана работы. Разработанная по каждой группе система показателей позволяет выявить те позиции, по которым у анализируемого МФЦ наблюдаются наиболее существенные отклонения от данных, полученных при моделировании деятельности образцового МФЦ.

Организация предоставления государственных и муниципальных услуг посредством МФЦ является перспективным направлением повышения экономиче-

ской эффективности процесса повышения качества жизни населения за счет достижения нескольких положительных эффектов.

Во-первых, при централизации процесса предоставления государственных и муниципальных услуг достигается социальный эффект. Заявитель существенно экономит ресурсы, как материальные, например, транспортные расходы, расходы на подготовку заявлений и копирование документов, так и нематериальные, например, время на подачу документов.

Во-вторых, достигается существенный экономический эффект. Исполнительные органы государственной власти существенно экономят бюджетные средства, так как снижаются расходы на оплату труда специалистов по приему документов, а также снижаются расходы на содержание помещений для приема заявителей. Невостребованные нежилые помещения, находящиеся в государственной или муниципальной собственности можно сдать в аренду, что обеспечит дополнительные доходы в бюджет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на высокий научный интерес к сфере предоставления государственных и муниципальных услуг посредством организации системы многофункциональных центров на территории Российской Федерации, исследования данной области еще не сформировались в единую научную теорию. При построении теории предоставления государственных и муниципальных услуг необходимо учитывать принцип баланса интересов как государства, так и получателей данного вида услуг.

В условиях цифровизации взаимодействия государства и граждан, наиболее оптимальным способом получения государственных и муниципальных услуг является непосредственное обращение в МФЦ. Электронное оформление документов еще не имеет широкого распространения на территории Российской Федерации. Наиболее часто, получатели государственных и муниципальных услуг пользуются информационными сервисами лишь для уточнения информации о порядке подачи документов, либо о ходе рассмотрения заявления после чего обращаются непосредственно в многофункциональные центры. В связи с этим, повышается актуальность исследований в области функционирования и развития секторов предоставления государственных и муниципальных услуг. При изменении характеристик их функционирования, необходимо руководствоваться как общенаучными принципами (адаптивности, вариантности, научной обоснованности), так и специальными принципами (баланса интересов и обеспечения равного доступа к услугам), учитывающими специфику МФЦ.

Прежде всего, при развитии механизма предоставления услуг через МФЦ необходимо определить масштаб центра. Масштаб сектора зависит от предполагаемой интенсивности нагрузки на сотрудников. С учетом определенного масштаба МФЦ, рассчитываются также удельные приведенные затраты на оборудование и функционирование, а также на оплату труда сотрудников МФЦ.

Согласно принципу вариативности, при определении оптимального масштаба МФЦ необходимо рассчитать несколько вариантов расположения офиса МФЦ и выбрать наиболее оптимальный, основываясь на экспертных методах оценки и применении научно обоснованных критериев. Данный принцип не учитывает возможность изменения внешних качественных факторов и является наиболее статичным.

Как альтернативу, при определении масштаба офиса МФЦ можно рассмотреть принцип адаптивности. Преимуществом данного подхода является то, что при формировании сектора обязательно учитываются последующие изменения характеристик деятельности, например, режим работы и численность сотрудников. Это позволит адаптировать сектор при изменении нагрузки.

На данный момент, организация деятельности МФЦ на федеральном уровне закреплена только в Постановлении Правительства Российской Федерации №1376 от 22.12.2012 «Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг». В данном нормативно-правовом акте установлены основные требования к помещению, в котором располагается МФЦ, закреплены правила заключения соглашений о взаимодействии с исполнительными органами государственной власти, а также указаны основные правила организации деятельности (обязательное количество часов работы в зависимости от населенности муниципального образования, оптимальное время ожидания в очереди и так далее). По причине того, что данные правила не содержат единого алгоритма обоснования открытия новых офисов МФЦ наблюдается существенное различие в количестве офисов МФЦ разных регионов.

В рамках исследования были определены факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, разработана система показателей для определения типа и масштаба МФЦ. Предложенные методы оценки позволяют выявлять слабые места в деятельности существующих МФЦ и на основании разрабо-

танной шкалы осуществлять принятие управленческих решений о развитии МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг. Процедуры оценки деятельности подразделений МФЦ являются основой функционирования механизма управления многофункциональными центрами оказания государственных и муниципальных услуг в целом. Для повышения эффективности функционирования отдельных подразделений многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг и МФЦ в целом, была разработана структурно-логическая схема адаптивного механизма управления сбалансированным развитием МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг, в которой объединены методы сбора информации для обоснования управленческих решений, а также методы расчета показателей.

В результате применения предложенных методик ожидается получение существенных социальных и экономических эффектов. Так как при централизации процесса предоставления государственных и муниципальных услуг заявитель существенно экономит ресурсы, как материальные, например, транспортные расходы, расходы на подготовку заявлений и копирование документов, так и нематериальные, например, время на подачу документов. Данный показатель демонстрирует заботу государства о своих гражданах. Дополнительно, исполнительные органы государственной власти существенно экономят бюджетные средства, так как снижаются расходы на оплату труда специалистов по приему документов, а также снижаются расходы на содержание помещений для приема заявителей. Невостребованные нежилые помещения, находящиеся в государственной или муниципальной собственности можно сдать в аренду, что обеспечит дополнительные доходы в бюджет.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Законодательно-нормативные документы

1 Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» № 133-ФЗ от 28.07.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133278/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133278/) (Дата обращения 05.07.2019).

2 Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13023/) (Дата обращения 20.06.2019).

3 Постановление правительства Российской Федерации №796 от 03.10.2009 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92345/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92345/) (Дата обращения 05.07.2019).

4 Постановление правительства Российской Федерации от 24.10.2011 №861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_120963/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120963/) (Дата обращения 08.06.2019).

5 Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия»: Постановление Правительства Российской Федерации №697 от 08.09.2010 [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92345/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92345/) (Дата обращения 05.07.2019)

6 Постановление Правительства РФ от 16 мая 2011 г. № 373 «О разработке и утверждении административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139747/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139747/) (Дата обращения 20.06.2019).

7 Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. №697 «О единой системе межведомственного электронно-го взаимодействия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (Дата обращения 20.06.2019).

8 Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139747/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139747/) (Дата обращения 20.06.2019).

9 Положение о федеральной государственной информационной системе «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации №861 от 24.10.2011 (в ред. 25.10.2017) [Электронный ресурс].- Режим доступа: – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_120963/a017577239bcb6fe76ada6b8d70382f10d1298c8/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120963/a017577239bcb6fe76ada6b8d70382f10d1298c8/) (Дата обращения 25.09.2019).

10 Положение о федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)». Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации №861 от 24.10.2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1/e2c5ccdc/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1/e2c5ccdc/) (Дата обращения 09.11.2018).

11 Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 27.05.2016 № 322 «Об утверждении Методических рекомендаций по созданию и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»: [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71315000/> (Дата обращения 20.06.2019).

Российские книги и статьи

12 Бабаев З.К. Понятие и функции государственной и муниципальной услуги // Известия Саратовского университета. Серия Экономика и Управление. Право. – 2016. – Т. 16. (Вып. 1) – С. 113-120.

13 Байдаков С.Л., Озеров Г.М., Савельев О.Ю. Многофункциональный центр предоставления государственных услуг. Модель, назначение и принципы организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 200 с.

14 Берников М.Ю., Чжимина О.В. Развитие системы многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №3 (18). – С. 57-63.  
Бойков В.А., Покида А.Н., Добролюбова Е.И., Зыбуновская Н.В., Южаков В.Н. Государственные и муниципальные услуги: методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворенности граждан– М.: Дело, 2012. – 492 с.

15 Головин Е.Г., Большакова В.М. О некотором опыте и проблемах участия органов местного самоуправления в формировании единой системы оказания государственных и муниципальных услуг // Власть. – 2014. – № 3. – С. 43- 47.

16 Гончарова Е.А. Региональная модель предоставления государственных услуг в формате многофункциональных центров // Юридическая наука. – 2015. – №2. – С. 94-96. Государственные и муниципальные услуги. Методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворенности граждан. Части 1 и 2. Под ред. А.Куренной. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХ и ГС, 2012. - 492 с.



17 Данилова С.Н. Определение эффектов оказания государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №6. – С. 521–524.

18 Данилова С.Н., Большаков А.С. Совершенствование организационно-экономической структуры и механизма планирования и проектирования комплексов МФЦ // Вестник Национальной Академии туризма. – 2017. – № 2 (42). – С. 99–102.

19 Данилова, С.Н., Большаков, А.С. Совершенствование организационно-экономического механизма оперативного управления комплексом МФЦ // Вестник Национальной Академии туризма. – 2017. – № 1 (41). – С. 72–77.

20 Данилова С.Н., Любарская М.А. Развитие многофункциональных центров на основе баланса интересов поставщиков и получателей государственных и муниципальных услуг // Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 99–102.

21 Данилова, С.Н., Любарская, М.А. Организационно-правовые требования к предоставлению государственных и муниципальных услуг / С.Н. Данилова, М.А. Любарская // Экономический вектор. – 2018. – № 3.

22 Дудакова И.А., Гладкова Ю.В. Инновационное развитие сферы услуг России как основа построения сервисной экономики // Вестник Донского государственного технического университета. – 2010. – Том 10. – №6 (49). – С. 937-947.

23 Заполева Е.О., Захарченко А.А., Пить В.В., Мудрик Е.С. Развитие системы многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (на примере Приморского края) // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3. – С. 24-1.

24 Золотухина М.И. Проблемы взаимодействия организаций и заявителей при оказании государственных и муниципальных услуг // Политика, экономика и инновации. – 2015. - №1. – С. 73-77.

25 Иванов С.А., Кузнецов С.В. Влияние трансформации социального пространства на экономическую активность населения и отраслевую структуру эко-

номики макрорегиона «СевероЗапад» // Экономика и управление. – 2013. - №11 (97). – С. 46-53.

26 Казоноков А.М. Роль многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг в системе регионального «электронного Правительства» // Вестник Иркутского государственного университета. – 2016. - №15. – С. 62-68.

27 Ксенитова Л.Ф. Влияние сервисного сектора экономики на экономический рост России // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – №10. – С.3- 8.

28 Лавренченко С.А., Згонник Л.В., Гладская И.Г. Статистический подход к управлению московскими многофункциональными центрами // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – Том 10. – №6 (67). – С. 36-49.

29 Лапушинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 252 с.

30 Литвинова Т.П., Литвинова Е.В. Проблемы кадрового обеспечения предоставления государственных и муниципальных услуг // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – №11 (38). – С. 81-87.

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

32 Малик Е.Н. Деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: проблемы и перспективы // Вестник государственного и муниципального управления. – 2012. - №2. – С. 85-89.

33 Мезенцева С.Н. Необходимость и способы повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2016. №23. – С. 142-146.

34 Мирзоян Н.С. Оценка качества предоставления государственных (муниципальных) услуг // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2010. - №3. – С. 217-223.

35 Наумов В.Н., Кучеренко Д.В. Предоставление государственных и муниципальных услуг гражданам Санкт-Петербурга сетью многофункциональных центров // Управленческое консультирование. – 2015. - №5. – с. 18-28.

36 Нестеров А.В. Понятие услуги государственной, общественной (социальной) и публичной // Государственная власть и местное самоуправление. – 2005. – № 11. – С. 22–26.

37 Пименов С.В. Понятие «государственные услуги» и его содержание: к вопросу о сущности и критериях государственных услуг // Российское предпринимательство. – 2010. – Том 11. – № 8. – С. 29-34.

38 Прокофьева А.И. Оценка эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ в регионах России // Вестник Поволжского института управления. – 2018. – Том 18. – №2. – С. 140-149.

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

40 Степанова А.М. Предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде: исследование, анализ, направления совершенствования // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2014. – №2 (10). – С. 30-33.

41 Тамбовцев В.Л. Стандарты государственных услуг // Общественные науки и современность. – 2016. – № 4. – С. 5–19.

42 Шулакова А.А. Проблемные аспекты разграничения государственных услуг с государственными функциями // Известия оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – №1 (51). – С. 239-241.

#### Зарубежные книги и статьи

43 Bakker K., Kooy M., Shofiani N. E., Martijn, E.-J. Governance failure: Rethinking the institutional dimensions of urban water supply to poor households // *World Development*. - 2008. - №36 (10). – pp. 1891–1915.

44 Batley R., Mcloughlin C. The politics of public services: a service characteristics approach // *World Development*. - 2015. - №74. – pp. 275–285.

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

46 Hourie E., Malul M., Bar-El R. The social value of municipal services // *Journal of Policy Modeling*. – 2015. – Vol. 37 - №2. – pp. 253-260.

47 Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // *Procedia Economics and Finance*. – 2015. – №23. – pp. 982-985.

#### Internet-источники

48 Министерство экономического развития Российской Федерации // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/admreform/mfc> (Дата обращения: 15.10.2019).

49 Государственные услуги в Санкт-Петербурге // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://gu.spb.ru/>.

50 Каталог МФЦ России // [Электронный ресурс] <http://xn--11a9g.xn--p1ai/mfc/index/regions> (Дата обращения 12.07.2019).

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**

**Высшая школа экономики и управления**

**Кафедра «Экономическая безопасность»**

**СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ**

**АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.09. 2020. 301/850. ВКР**

Количество листов 19

**Руководитель ВКР, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ И.П. Довбий/

«16» января2020 г.

**Автор**

**студент группы ЗЭУ-362**

\_\_\_\_\_/ К.А. Косиневская/

«15» января2020 г.

**Челябинск 2020**

# СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

Научный руководитель, д.э.н., доцент

Довбий И.П.

Автор, студент группы ЗЭУ-362

Косиневская К.А.

1

© stud18.com

## АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

По причине высокого спроса на услуги, оказываемые многофункциональными, актуальным становится вопрос сбалансированного развития многофункциональных центров

3

© stud18.com

## **ЦЕЛЬ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Разработка и обоснование теоретических и методических подходов к управлению и функционированию сбалансированным развитием МФЦ

## **ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Изучить методические подходы к формированию и развитию системы предоставления государственных и муниципальных услуг через МФЦ.
2. Рассмотреть принципы сбалансированного развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг в соответствии с концепцией электронного правительства.
3. Выявить, и охарактеризовать основные показатели эффективности и результативности деятельности МФЦ на примере Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (СПб ГКУ «МФЦ»).
4. Разработать методику управления сбалансированным развитием МФЦ на основании анализа ключевых факторов, влияющих на уровень и качества и доступности оказываемых услуг.

5

© xnpk.com

## **Объект исследования**

Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение  
«Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»

## **Предмет исследования**

Управленческие решения, возникающие в процессе функционирования и развития многофункционального центра

7

© xnpk.com

## НАГРУЗКА НА ОФИСЫ МФЦ В НАИБОЛЕЕ ГУСТОНАСЕЛЁННЫХ ГОРОДАХ РОССИИ

Город	Население	Количество МФЦ	Количество жителей на один офис МФЦ	Отклонение от оптимального показателя, %
Москва	12 615 882	187	67 465	-2,77
Санкт-Петербург	5 383 890	72	74 776	7,76
Новосибирск	1 618 039	20	80 902	16,59
Екатеринбург	1 483 119	23	64 483	-7,07
Нижний Новгород	1 253 511	12	104 459	50,54
Казань	1 251 969	2	625 984	802,13
Челябинск	1 200 719	5	240 144	246,08
Омск	1 164 815	2	582 407	739,33
Самара	1 156 608	9	128 815	85,64
Ростов-на-Дону	1 133 307	16	70 832	2,07

9  
© xrtple.com

## Критерии демонстрирующие качественную организацию деятельности МФЦ, по мнению получателей государственных и муниципальных услуг



11





### СИСТЕМА ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ПРОЦЕДУР ОБСЛУЖИВАНИЯ

Показатели качества процедур обслуживания	Расчетная формула	Примечание
Среднее время, затрачиваемое заявителем на подачу одного обращения	$K_1 = V_1 / V_0$	$V_1$ – текущее время подачи заявления; $V_0$ – среднее время подачи заявления у наиболее опытного сотрудника. При расчете данного коэффициента важно рассматривать несколько различных видов услуг (детские пособия, оформление паспорта, регистрация недвижимого имущества).
Среднее время, затрачиваемое заявителем на получение результата предоставления услуги, мин.	$K_2 = V_p / V_{p0}$	$V_p$ – текущее время получения результата предоставления услуги; $V_{p0}$ – время получения результата у наиболее опытного сотрудника.
Среднее количество отказов в предоставлении услуг МФЦ, шт.	$K_3 = O_t / O_d$	$O_t$ – текущее количество отказов в предоставлении услуг; $O_d$ – рассчитывается средний показатель отказов в предоставлении услуг не по вине сотрудников МФЦ
Средний уровень удовлетворенности получателей услуг при оформлении документов через МФЦ	$K_4 = Y_t / 100$	$Y_t$ – текущий уровень удовлетворенности получателей услуг при подаче документов посредством МФЦ

17  
© Knpil.com

### ПЕРЕВОД ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ПРОЦЕДУР ОБСЛУЖИВАНИЯ В БАЛЛЫ ПО ДЕСЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

Отклонение коэффициента, %	Значение показателя
Менее 5%	10
6 – 10%	9
11 – 20%	8
21 – 30%	7
31 – 50%	6
51 – 60%	5
61 – 70%	4
71 – 80%	3
80 – 90%	2
Более 91%	1

18  
© Knpil.com

## МЕТОДИКА РАСЧЁТА ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗАТРАТ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ МФЦ

Показатели затрат	Расчетная формула	Примечание
Средние затраты на оплату труда сотрудника сектора обслуживания	$K_1 = O_{\text{П}} / O_{\text{ОП}}$	$O_{\text{П}}$ – текущие затраты на оплату труда; $O_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на оплату труда. Показатель рассчитывается экспертом.
Средние затраты на расходные материалы для сотрудников сектора обслуживания	$K_2 = M_{\text{П}} / M_{\text{ОП}}$	$M_{\text{П}}$ – текущие затраты на расходные материалы; $M_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на расходные материалы.
Средние затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников сектора обслуживания	$K_3 = Z_{\text{П}} / Z_{\text{ОП}}$	$Z_{\text{П}}$ – текущие затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников; $Z_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников (рассчитывается средний показатель затрат на обучение и повышение квалификации сотрудников в наиболее эффективных МФЦ).
Средние затраты на содержание помещения	$K_4 = \Pi_{\text{П}} / \Pi_{\text{ОП}}$	$\Pi_{\text{П}}$ – текущие затраты на содержание одного рабочего места специалиста; $\Pi_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на содержание одного рабочего места.
Средние затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь	$K_5 = I_{\text{П}} / I_{\text{ОП}}$	$I_{\text{П}}$ – текущие затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь на одно рабочее место; $I_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на информационное обслуживание, коммуникации и связь на одно рабочее место.
Средние затраты на транспортное обслуживание	$K_6 = T_{\text{П}} / T_{\text{ОП}}$	$T_{\text{П}}$ – текущие затраты на транспортное обслуживание; $T_{\text{ОП}}$ – оптимальные затраты на транспортное обслуживание.
Средние прочие затраты на обслуживание помещений МФЦ	$K_7 = C_{\text{П}} / C_{\text{ОП}}$	$C_{\text{П}}$ – текущие прочие затраты; $C_{\text{ОП}}$ – оптимальные прочие затраты (сравнивается опыт других регионов, где МФЦ наиболее эффективны)

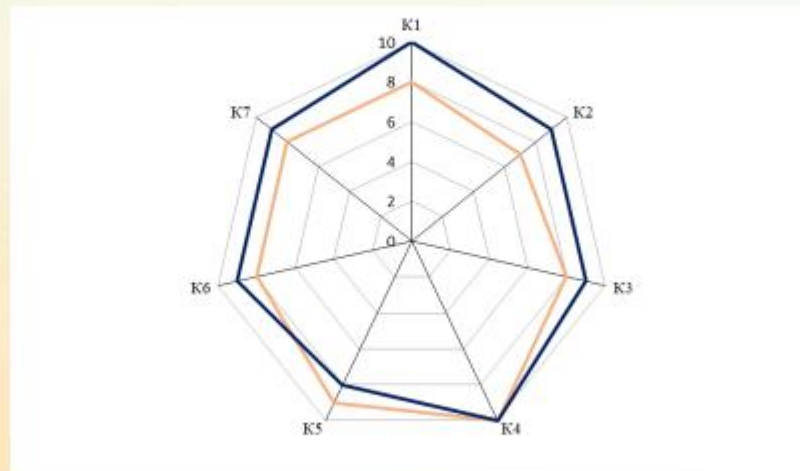
21

## ПРИМЕР РАСЧЕТА ОЦЕНКИ ЗАТРАТ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ МФЦ

Коэффициент	Значимость	Показатель качества	Бальная оценка	Оценка качества с учетом значимости
K1	0,15	1,16	8	1,35
K2	0,5	1,29	7	0,4
K3	0,1	1,13	8	1,35
K4	0,1	1,03	10	1,0
K5	0,1	1,09	9	1,01
K6	0,1	1,11	8	1,32
K7	0,1	1,14	8	1,33
Итоговое значение				7,76

22

**МОДЕЛЬ ДЛЯ ИССЛЕДУЕМОГО МФЦ В СРАВНЕНИИ С ОПТИМАЛЬНЫМ  
ВАРИАНТОМ, ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ЗАТРАТ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ**



25  
© Nripk.com

**ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ НА БАЗЕ МФЦ**

Показатель	Оценка	Значимость	Интегральная оценка показателя
Качество стратегического и текущего планирования работы МФЦ	5	5	25
Качество обучения и повышения квалификации	4	5	20
Качество информационного обеспечения	5	5	25
Качество организации рабочего процесса	4	5	20
Итоговое значение	4,5	5	22,5

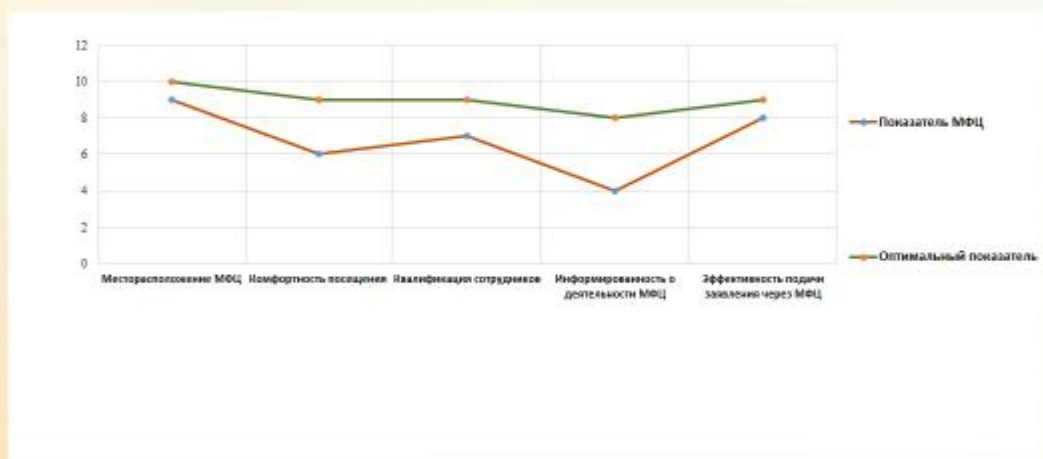
27  
© Nripk.com

РАСЧЁТНАЯ ТАБЛИЦА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЙ ОТ ОПТИМАЛЬНОГО МФЦ  
ПО МНЕНИЮ ЗАЯВИТЕЛЕЙ

Критерий оценивания	Показатель МФЦ	Оптимальный показатель	Отклонение
Месторасположение МФЦ	9	10	1
Комфортность посещения офиса МФЦ	6	9	3
Грамотность и вежливость сотрудника при консультировании и приеме документов	7	9	2
Информированность о деятельности МФЦ	4	8	4
Эффективность подачи заявления через МФЦ	8	9	1

29  
© Xnpl.com

ОТКЛОНЕНИЕ РАССМАТРИВАЕМОГО МФЦ ОТ ОПТИМАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



31  
© Xnpl.com

**РАСЧЁТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТОВ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА»**

Показатель	Формула для расчёта	Примечания
Социальный эффект	$C_3 = V_{пу} + Э_{пу}$	$V_{пу}$ – время, затрачиваемое заявителем на получение пакета услуг в рамках жизненной ситуации; $Э_{пу}$ – затраты, понесённые заявителем на подачу документов (копирование документов, транспортные расходы).
Экономический эффект	$Э_э = C_n + O_t + A_n^*$	$C_n$ – затраты на содержание дополнительных помещений; $O_t$ – затраты на оплату труда сотрудников, осуществляющих прием непосредственно в исполнительном органе государственной власти; $A_n^*$ – возможный доход от сдачи в аренду нежилых помещений.

33  
© Nripik.com

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДИКИ

### Социальный эффект

Заявитель может в одном окне подать заявления на предоставление государственных и муниципальных услуг сразу в несколько органов исполнительной власти, не тратя дополнительного времени на подготовку заявлений и копирование необходимых для предоставления услуг документов.

### Экономический эффект

Экономия бюджетных средств на содержание помещений и оплату труда сотрудников, осуществляющих прием документов, так как при централизации необходимость организации приема документов в различных ведомствах отпадает. Незанятые нежилые помещения, находящиеся в государственной или муниципальной собственности можно сдать в аренду либо продать, тем самым обеспечив дополнительные поступления в бюджет.

35  
© Nripik.com

МФЦ	Организации	Помощь и поддержка	Оплата	Законодательство	Бланки документов	Страхование онлайн
Главная МФЦ	Офисы МФЦ	Все услуги МФЦ	Пресс-центр	О МФЦ	Обратная связь МФЦ	МФЦ для бизнеса Доступная среда



### УСЛУГИ ПО ЖИЗНЕННЫМ СИТУАЦИЯМ

- Рождение ребенка
- Выход на пенсию
- Утрата документов
- Индивидуальное жилищное строительство
- Открытие своего дела
- Утрата близкого человека
- Перемена имени
- Приобретение жилья
- Смена места жительства



ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Скриншот страницы государственных услуг в городе Санкт-Петербурге

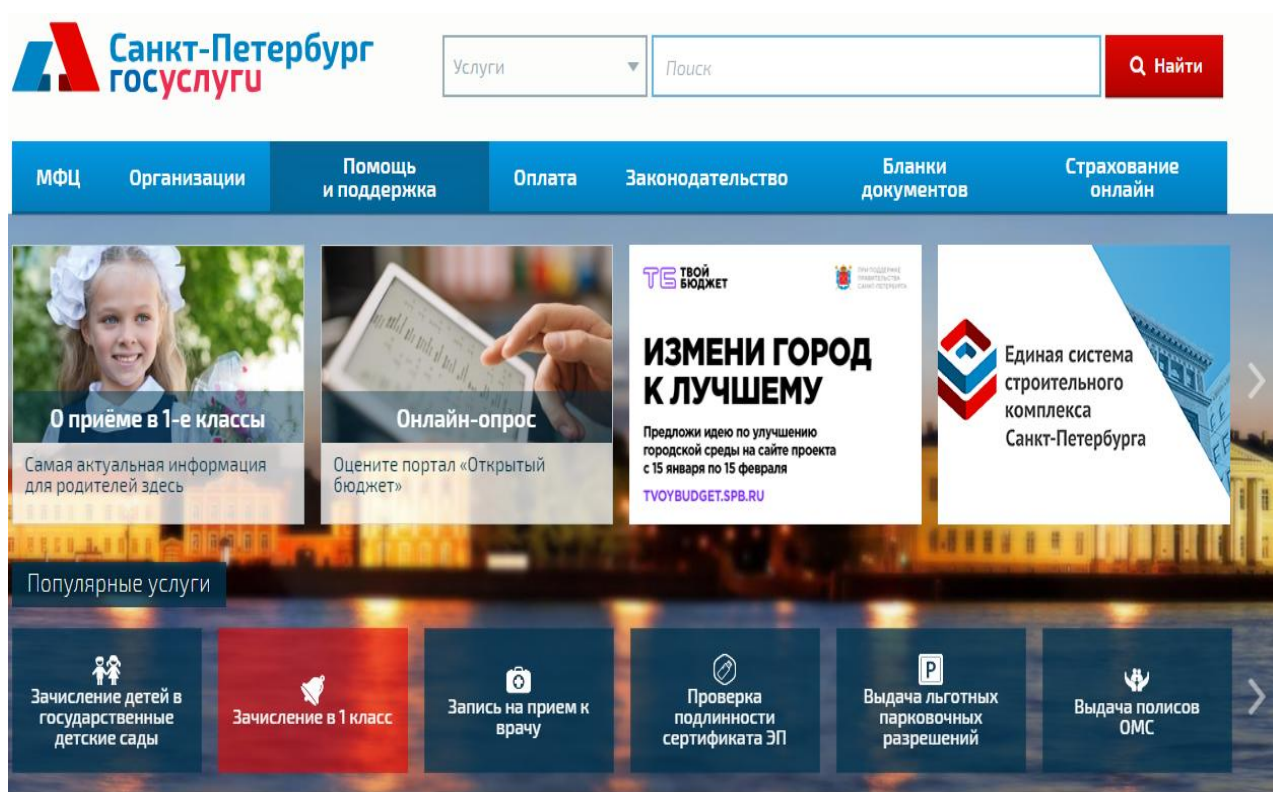


Рисунок Б.1 –Скриншот страницы государственных услуг в городе Санкт-Петербурге



## ПРИЛОЖЕНИЕ В. Скриншот раздела МФЦ на сайте госуслуг города Санкт-Петербурга

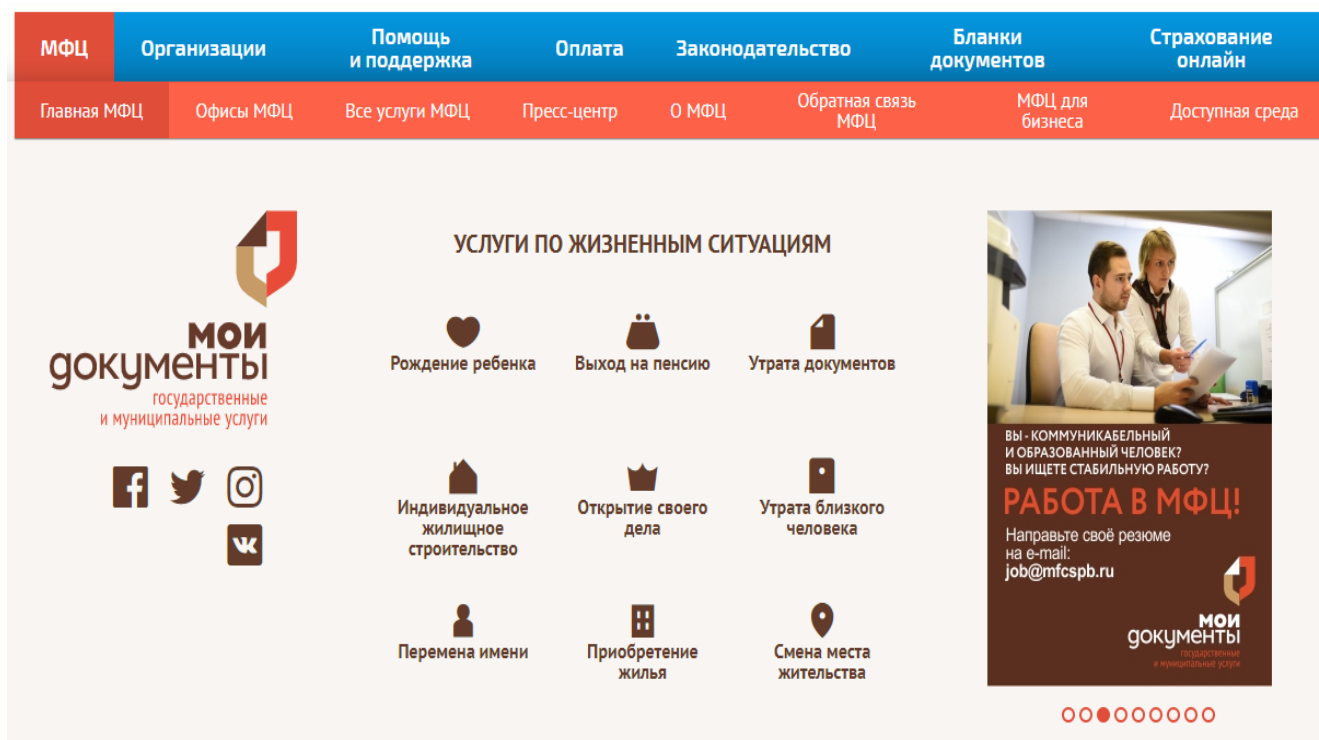


Рисунок В.1 – Скриншот раздела МФЦ на сайте госуслуг города Санкт-Петербурга

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Популярныe услуги МФЦ Санкт-Петербурга

УСЛУГИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ВЕДОМСТВ	УСЛУГИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
Выдача (замена) паспорта гражданина РФ   	Ежемесячное пособие на ребенка в возрасте от рождения до 1,5 лет   
Постановка иностранных граждан на учет по месту пребывания в Санкт-Петербурге   	Оплата части стоимости путевок в организации отдыха и оздоровления детей и молодежи детям работающих граждан   
Выдача ключей простой электронной подписи (ЕСИА) для получения государственных услуг в электронном виде   	Зачисление детей в государственные детские сады   
Прием и учет уведомлений о начале осуществления юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями отдельных видов работ и услуг по перечню, утвержденному Правительством Российской Федерации   	Ежемесячные денежные выплаты пенсионерам   
Подбор по заданным параметрам информации об имуществе, включенном в перечни государственного и муниципального имущества и свободном от прав третьих лиц   	Ежегодная компенсационная выплата на детей из многодетных семей   

Рисунок Г.1 – Популярныe услуги МФЦ Санкт-Петербурга