

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«Уральский федеральный университет имени  
первого Президента России Б.Н. Ельцина»**

**Институт государственного управления и предпринимательства**

**Казакова Татьяна Владимировна**

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ПРИ  
ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА»**

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

38.04.04/01.02 «Технологии государственного администрирования»

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

Магистрант

---

Научный руководитель

Воронина Л.И.

---

к.соц.н., доцент

Руководитель программы

Ермаков Ю.А.

---

д.ф.н., профессор

Екатеринбург

2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3	
ГЛАВА 1	ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА»: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	
1.1	Анализ процессного прохода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»	8
1.2	Характеристика процессов, осуществляемых при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»	18
1.3	Совершенствование процессов, осуществляемых при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»	24
ГЛАВА 2	АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА» НА БАЗЕ МКУ МФЦ МО «ГОРОД ЕКАТЕРИНБУРГ»	
2.1	Характеристика МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург»	37
2.2	Состояние процессов при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург»	45
2.3	Анализ проблем управления процессами при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург»	55
ГЛАВА 3	РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗАЯВИТЕЛЕЙ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ МФЦ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД ЕКАТЕРИНБУРГ»	
3.1	Планируемые действия и основные мероприятия	60
3.2	Ожидаемый социальный эффект от реализации проекта	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		72
ПРИЛОЖЕНИЯ		77

## **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из основных индикаторов деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления является степень удовлетворенности населения порядком предоставления государственных и муниципальных услуг. В рамках получения государственных и муниципальных услуг граждане и юридические лица наиболее часто сталкиваются с чиновником и по его работе судят о деятельности власти в целом. Отсутствие доступной и понятной для простого гражданина информации об условиях предоставления услуг, длительности сроков принятия решения, а также несоблюдение требований комфортности оказания услуг, проявление коррупции – это лишь часть тех проблем, с которыми приходится сталкиваться населению при взаимодействии с органами власти. Особые трудности возникают при получении так называемых сложных услуг – услуг, в предоставлении которых участвуют несколько органов государственной власти разных уровней. Бремя сбора необходимой информации, различных справок и выписок ложится на гражданина, так как, к сожалению, до настоящего времени говорить о налаженном информационном обмене органов государственной власти не приходится. Межведомственное взаимодействие носит, как правило, ограниченный, локальный характер.

Мировой опыт показывает, что одним из способов упрощения процедур получения государственных и муниципальных услуг является создание центров предоставления услуг по принципу «одного окна». Центры зарекомендовали себя как успешная модель взаимодействия государства и граждан при предоставлении государственных и муниципальных услуг в ряде зарубежных государств (Германия, Канада, Португалия, Греция и др.). Изучение технологий и адаптация этого опыта по предоставлению государственных и муниципальных услуг позволяют достаточно безболезненно осуществить переход от бюрократии к «сервисному» государству.

Начиная с 2010 года, приоритетным направлением административной

реформы стал проект по созданию многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Реализация данного проекта носила экспериментальный характер: понятие многофункционального центра не было закреплено на федеральном уровне, регионы самостоятельно определяли варианты организации и способы функционирования создаваемых центров. Это было обусловлено необходимостью обеспечения максимально благоприятного режима внедрения новых механизмов взаимодействия органов власти с гражданами и организациями, доверия регионам инициативы выбора наиболее оптимальных вариантов организации многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг.

В Федеральном законе от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» под многофункциональным центром (далее – МФЦ) предоставления государственных и муниципальных услуг понимается учреждение, созданное субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в целях обеспечения предоставления федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органами местного самоуправления государственных и муниципальных услуг в режиме «одного окна». Целями создания МФЦ являются, с одной стороны, повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг для населения, за счет упрощения процедур, сокращения сроков создания наиболее комфортных условий для получателей услуг. С другой стороны, это повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, в том числе благодаря оптимизации межведомственного и межуровневого взаимодействия. Основная задача МФЦ – реализация принципа «одного окна», т.е. создание единого места приема, регистрации и выдачи необходимых документов гражданам и юридическим лицам при оказании всех государственных и муниципальных услуг, а также предоставление гражданам и юридическим лицам возможности получать одновременно несколько взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг. При этом получатель услуги должен быть исключен из процесса сбора

документов и иной информации, подтверждающей его право на ту или иную услугу, обладателями которой являются органы власти. В настоящее время к участию в оказании услуг на базе МФЦ привлекаются исполнительные органы власти, органы местного самоуправления и организации, которые предоставляют наиболее массовые, социально значимые услуги.

Как мы видим, процесс предоставления муниципальных услуг по принципу «одного окна» состоит из множества подпроцессов, регулируемых стандартами, отсутствие которых усложняет данный процесс. В связи с чем выявление и анализ существующих проблем, а также их разрешение в рамках настоящего исследования является возможным и необходимым, соответственно обуславливает актуальность выбранной темы.

Среди авторов, чьи теоретические выводы наиболее применимы для данной темы, это Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Теоретической литературы и исследований по применению процессного подхода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» практически нет. Поэтому основой для исследования стали нормативные правовые документы, а также анализ существующей практической деятельности МФЦ МО «город Екатеринбург».

*Цель исследования, проведенного в магистерской диссертации:* анализ процессов при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна», а также разработка рекомендаций по совершенствованию процессов при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург».

*Задачи исследования, проведенного в магистерской диссертации:*

1. Раскрыть теоретические аспекты процессного подхода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
2. Изучить нормативно правовые основы процессного подхода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
3. Проанализировать проблемы, которые могут возникнуть при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
4. Охарактеризовать проблемы процессов при предоставлении

муниципальных услуг по принципу «одного окна»;

5. Разработать методические рекомендации по совершенствованию процессов при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург».

*Объект исследования:* Муниципальное казенное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург».

*Предмет исследования:* Процессы, осуществляемые при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна».

*Подходы, применяемые в исследовании:* процессный, маркетинговый подходы.

*Методы, используемые для исследования:* анализ нормативных правовых актов, анализ теоретической литературы, сравнительный анализ, статистический анализ, социологический метод (включенное наблюдение).

*Новизна исследования:*

1) теоретическое обоснование необходимости изменения традиционного подхода к предоставлению муниципальных услуг на основе интеграции процессного и маркетингового подходов;

2) систематизация существующих проблем, выявленных при анализе применения процессного и маркетингового подходов, а также их разрешение в рамках настоящего исследования;

3) авторская разработка проекта стандарта обслуживания заявителей с применением процессного и маркетингового подходов при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ МО «город Екатеринбург».

*Практическая значимость результатов исследования, проведенного в магистерской диссертации:*

1. внедрение стандарта обслуживания заявителей с применением процессного и маркетингового подходов при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ МО «город Екатеринбург», а также других многофункциональных центров.

2. использование материалов исследования для подготовки и чтения курсов магистрантам, обучающимся по магистерской программе «Технологии и процедуры государственного администрирования», а также слушателям курсов повышения квалификации в лице муниципальным служащим.

По материалам магистерской диссертации подготовлены три статьи для публикации.

Структура магистерской диссертации: введение, глава 1 (1.1–1.3), глава 2 (2.1–2.3), глава 3 (3.1–3.2), заключение, список использованной литературы, приложение.

# ГЛАВА 1 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА»: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

## 1.1 Анализ процессного прохода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. «Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»<sup>1</sup>. Другие авторы разработали иные перечни функций. «Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование,

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – ИД «Вильямс», 2008. – С. 62.

оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок»<sup>1</sup>.

Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход»<sup>2</sup>.

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

понимания и выполнения требований;

необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавляемой ими ценности;

достижения запланированных результатов выполнения процессов и обеспечения их результативности;

постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

В современных условиях функционирования системы государственного управления усиливается задача повышения эффективности государственного администрирования. В международной практике процессы изменения институтов (отношений, организаций, правил функционирования) исполнительной власти определяют термином «административная реформа». В

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – ИД «Вильямс», 2008. – С. 62.

<sup>2</sup> ГОСТ ИСО 9001–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1575-ст // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

целом административное реформирование направлено на совершенствование всех административных процедур. Традиционными задачами административных реформ, проводимых в разных странах мира, являются: повышение качества государственных услуг, снижение расходов на исполнение государственных функций и оказание услуг, укрепление исполнительской дисциплины (обеспечение выполнения нормативных и служебных документов). Не является исключением и Россия: одной из главных целей проводимой в России административной реформы является обеспечение формирования единой системы качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

В 2008 году Правительство Российской Федерации обозначило приоритетным направлением проведения административной реформы дальнейшее повышение эффективности предоставления государственных услуг с использованием современных технологий<sup>1</sup>. Основными механизмами реализации названного направления были определены многофункциональные центры (далее – МФЦ) и переход на предоставление услуг в электронном виде.

Для решения задачи повышения качества государственных услуг и доступности их населению предусматриваются меры, направленные на четкую регламентацию порядка предоставления государственных и муниципальных услуг, проведения мероприятий, направленных на упрощение процедур, снижение временных издержек, затрачиваемых потребителем услуг. А также осуществляется серьезная работа по созданию сети многофункциональных центров обслуживания населения.

Создание многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг было предусмотрено и Концепцией формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года<sup>2</sup>. На основании чего были созданы пилотные многофункциональные центры в ряде субъектов Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.05.2008 № 632-р // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup> (далее – Закон № 210-ФЗ) в качестве одного из направлений предоставления государственных и муниципальных услуг также называет их предоставление в многофункциональных центрах. Согласно ч. 1 статьи 15 Закона № 210-ФЗ предоставление государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах осуществляется в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными правовыми актами по принципу «одного окна», в соответствии с которыми предоставление государственной или муниципальной услуги осуществляется после однократного обращения заявителя с соответствующим запросом, а взаимодействие с органами, предоставляющими государственные услуги, или органами, предоставляющими муниципальные услуги, осуществляется многофункциональным центром без участия заявителя в соответствии с нормативными правовыми актами и соглашением о взаимодействии<sup>2</sup>.

Постановлением Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг»<sup>3</sup> было установлено, что многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг является государственным или муниципальным учреждением (в том числе автономным учреждением), созданным субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в целях организации централизованного предоставления государственных (муниципальных) услуг.

Закон № 210-ФЗ также предусматривает обязанность Правительства

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>3</sup> О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 03.10.2009 № 796 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

Российской Федерации установить требования к заключению соглашений о взаимодействии между многофункциональными центрами и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления. Указанные требования должны быть разработаны с учетом статьи 18 Закона № 210-ФЗ<sup>1</sup>.

Вместе с тем подготовлено Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>2</sup>, которое на данный момент является основой при организации деятельности МФЦ. Постановление включает в себя описание требований, которым должны соответствовать МФЦ.

Функции, права и обязанности многофункционального центра обозначены в статье 16 Закона № 210-ФЗ, при этом их перечень сформулирован как открытый. Среди прав многофункциональных центров обращает на себя внимание право, предусмотренное ч. 2 статьи 16 Закона № 210-ФЗ, которое дает МФЦ возможность запрашивать и получать информацию, необходимую для успешного осуществления центрами своих функций, в органах, предоставляющих государственные и муниципальные услуги. С ней коррелирует пункт 2 статьи 17 Закона, предусматривающий обязанность органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, при предоставлении государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах обеспечивать доступ многофункциональных центров к информационным системам, содержащим необходимые для предоставления государственных и муниципальных услуг сведения, если иное не предусмотрено федеральным законом<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>3</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

Анализ опыта многих стран мира по предоставлению услуг населению по принципу «одного окна» показал, что можно выделить несколько моделей организации МФЦ. Реализация такого принципа часто создает необходимость межведомственной интеграции. «Существует принципиальное различие между простыми системами «одного окна», не требующими сотрудничества разных ведомств, и сложными системами «одного окна», в которых требуются межведомственное сотрудничество и обмен данными. Поэтому по сложности услуг и степени взаимодействия выделяют следующие модели МФЦ. «Модель первого шага» действует как справочная служба и не предполагает большого количества предоставляемых услуг. Это самая ранняя и простая стадия развития принципа «одного окна», она дает ограниченные результаты, поскольку всегда требуется второй, третий шаг и т. д.»<sup>1</sup>. В данном случае интересны центры по предоставлению государственных услуг в Германии, Канаде, Греции и Венгрии. В Германии центры обслуживания населения функционируют как информационные службы, предоставляя необходимые консультации по вопросам, касающимся взаимодействия граждан со всеми уровнями и сферами государственного управления. В Канаде действуют Центры доступа, которые оказывают услуги по консультированию начинающих предпринимателей. В Греции в рамках реформы административной системы разработана Программа качества, которая предусматривает создание консультационных центров по государственным услугам, объединенных в единую информационную сеть. В Венгрии в одном из регионов осуществлялся пилотный проект, в рамках которого при участии всех государственных учреждений был создан информационный центр. К данной модели можно также отнести интернет-сайты и телефонные центры.

«Модель магазина повседневного спроса» объединяет простые услуги отдельных ведомств, не предполагая сложной интеграции (в основном вертикальная интеграция и почти полное отсутствие горизонтальной). Это модель принципа «одного окна» средней сложности. Примерами этой модели

---

<sup>1</sup> Лежнина, М. А., Исупова И. Н. К вопросу об эффективности предоставления государственных услуг – Вестник МарГТУ, 2009. – №1. – С.35–41.

являются большинство правительственных порталов и центров обслуживания населения. В Австралии проект «Canberra-Connect» предоставляет порядка 70 видов услуг через Интернет и порядка 60 видов услуг через телефонизированные центры. Посредством веб-сайта ([www.canberraconnect.act.gov.au](http://www.canberraconnect.act.gov.au)) этой организации в режиме онлайн предоставляются такие услуги, как регистрация предприятия, регистрация автомобиля, оплата за коммунальные услуги, поиск работы, услуги здравоохранения и другие. В Германии в ряде случаев центры действуют как вспомогательные звенья при взаимодействии населения с отдельными государственными и муниципальными службами, принимая заявления от граждан, проводя их первичную обработку и передавая далее в соответствующие службы.

«Модель принципа «одного окна» – это полностью интегрированная модель, в которой представлено объединение простых и комплексных услуг, присутствует реинжиниринг внутренних процессов, есть полная интеграция всех участников, как вертикальная, так и горизонтальная. Это модель принципа «одного окна» высокой сложности. В данном случае интересен опыт Бразилии, которая была в числе первых стран, создавших инфраструктуру центров обслуживания по принципу «одного окна». За последние десять лет большое количество таких центров создано по всей стране. Модели МФЦ также можно классифицировать с точки зрения охвата граждан услугами и специализацией. Универсальная модель (или «супермаркет») предполагает предоставление доступа граждан к большинству государственных услуг в большинстве ведомств. В настоящее время во многих странах мира центры оказания государственных услуг функционируют таким образом, например, в Бразилии, Австралии и Африке»<sup>1</sup>. Многие центры не ограничиваются оказанием только регламентированных государственных услуг, а оказывают и дополнительные услуги. Специализированная модель характеризуется универсальным обслуживанием в определенной сфере, например, в регистрации предприятий,

---

<sup>1</sup> Исупова И. Н. Многофункциональные центры как основной механизм повышения эффективности предоставления государственных услуг населению в России [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – URL: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

содействию развитию торговли и т. д. Такие центры первоначально создаются обычно, как пилотные, а затем трансформируются в универсальную модель. По такой модели создаются МФЦ в разных регионах России, т. е. в МФЦ оказываются услуги только определенного органа власти или учреждения, однако со временем перечень услуг увеличивается. Наиболее интересной моделью является модель универсального интегрированного центра, созданного по принципу «одного окна». В долгосрочной перспективе именно эта модель обладает наибольшим потенциалом для улучшения качества предоставления услуг, но также является наиболее сложной и требует больших затрат.

Необходимо отметить такую особенность создания центров оказания государственных услуг, как создание и функционирование каналов взаимодействия. На начальном этапе создания центров используется только один канал взаимодействия между поставщиком и потребителями услуг, когда клиент непосредственно приходит в центр для получения услуги. В настоящее время, ввиду широкого распространения новых информационно-коммуникационных технологий и развития концепции электронного правительства, используются новые каналы, такие как телефонные центры и предоставление услуг посредством интернет-технологий.

Особое внимание при создании центров в зарубежных странах уделяется их постоянному совершенствованию путем использования обратной связи с потребителем услуг. Использование на практике принципа обратной связи с потребителем является проверенным и эффективным методом изучения современного состояния в области предоставления услуг и формирования стратегии дальнейшего совершенствования государственных услуг с учетом потребностей и ожиданий потребителей.

Необходимо отметить, что вопрос определения эффективности функционирования того или иного института в сфере государственного управления достаточно сложный и до сих пор является дискуссионным и не имеет единого методологического подхода. Одна из причин в том, что конкретная деятельность осуществляется органами государственной власти и

направлена на удовлетворение общественных интересов и потребностей социальных групп и отдельных граждан.

Базовое понятие «эффективность» рассматривается как результативность какого-либо процесса, деятельности или процедуры. Эффективность в сфере управления определяется степенью достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Однако, несмотря на специфику сферы, в которой действует субъект управления, универсальные критерии оценки эффективности должны оставаться неизменными: это оценка результативности, экономичности и продуктивности. В тоже время, учитывая социальный характер деятельности органов власти и МФЦ, как организаций, которые на условиях аутсорсинга должны ориентироваться не только на экономичность и продуктивность, но и социальную результативность. Заметим, что такая постановка не противоречит маркетинговому подходу, особенно таким практико-ориентированным видам маркетинга как социальный маркетинг и маркетинг отношений.

Среди критериев оценки эффективности деятельности МФЦ по предоставлению услуг населению со стороны потребителей могут быть выделены следующие.

1. Это критерий – доступность: количество МФЦ в населенном пункте, количество оказываемых государственных и муниципальных услуг, наличие остановок общественного транспорта вблизи МФЦ, наличие автопарковки для транспорта у МФЦ, наличие указателей пути до МФЦ, режим работы МФЦ, наличие условий для обслуживания инвалидов, наличие различных каналов связи в МФЦ, в том числе Интернет.

2. Далее – это критерий сроки: количество времени, проведенного гражданином в пути до МФЦ, срок предоставления различных услуг МФЦ, количество времени, проведенного в очереди, организация очереди в самом МФЦ (талоны, запись), количество времени обслуживания одного клиента.

3. Следующий критерий – это работа с информацией, что предполагает наличие для клиента информации об услугах и самом о МФЦ в Интернете, СМИ; возможность клиента получить консультацию по телефону или через

Интернет; наличие информации об услугах на стендах в самом МФЦ; присутствие консультанта в зале ожидания в МФЦ для возможности решения любой информационной проблемы; обеспечение конфиденциальности в работе с информацией клиента.

4. Условия оплаты: наличие информации о стоимости государственной и муниципальной услуги, являющейся приемлемой для любого гражданина; возможность оплаты государственной пошлины в самом МФЦ, возможность оплаты услуги в течение всего рабочего дня МФЦ, наличие сопутствующих расходов, также приемлемых для любого гражданина.

5. Поведение персонала, в данном случае имеется контактное лицо, что предполагает соблюдение следующих норм в общении с клиентом: вежливость, компетентность, организованность, точность в оформляемом документе (отсутствие ошибок в документе, в сведениях, передаваемых клиенту).

7. Комфортность, обеспечение которой включает следующие условия: специальное помещение для ожидания и необходимое количество мест для сидения клиентов, наличие туалета, гардероба в холодное время года; комфортная температура, наличие стола, возможность видеть образцы при заполнении, хорошее освещение, возможность консультации по заполнению, предоставление ручек и бумаги, свободный доступ к дополнительным бланкам, возможность получения дополнительных услуг в МФЦ.

Достижение высокого уровня удовлетворенности граждан как потребителей услуг МФЦ по перечисленным показателям может рассматриваться, как показатель социальной эффективности.

Существует много дискуссионных мнений о том, каким образом организовать работу единых информационных баз данных, как обеспечить достаточный уровень компетентности сотрудников МФЦ при приеме и выдаче документов населению для обеспечения эффективного функционирования МФЦ.

Сегодня после принятия Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об

утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup> отсутствует детальная проработка подзаконных нормативных актов. Необходимо дальнейшее методическое обеспечение деятельности МФЦ, в том числе разработка методических рекомендаций по созданию таких центров и обеспечению их деятельности, типового стандарта предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ, а также форм отчетности.

## **1.2 Характеристика процессов, осуществляемых при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»**

Современный этап муниципального управления интересен тем, что в практику органов местного самоуправления внедряются разные технологии, а разные виды работ и осуществление функций рассматриваются как процессы.

Процессный подход – это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х гг. XX века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов, которыми необходимо управлять. При этом предполагается, что чем лучше выстроены процессы, тем в большей степени гарантировано качество продукции или оказания услуг. Чаще всего используется определение стандарта ISO 9001: «Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы»<sup>2</sup>. Важной составляющей процесса, которая не отражена в этом определении, является систематичность действий, которые должны быть повторяющимися, а не случайными. Заметим, что наблюдается своеобразная эволюция развития процессного подхода. Первоначально процессный подход

---

<sup>1</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> ГОСТ ИСО 9001–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1575-ст // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

был разработан и применялся с целью создания и осуществления горизонтальных связей в организациях, а также для координации работ в рамках одного процесса. Результатом применения процессного подхода на этом этапе стала возможность решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства за счет использования необходимого инструментария, более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат деятельности.

Далее по мере усложнения взаимодействия организаций процессный подход стал применяться для улучшения координации разных организаций, принимающих участие в осуществлении совместных операций, услуг или видов работ. Такой вывод, по нашему мнению, полностью применим к взаимодействию органов местного самоуправления и МФЦ при оказании муниципальных услуг гражданам. В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах организации в целом. Этот вывод подтверждается при анализе предоставления муниципальных услуг в МФЦ. Муниципальные услуги осуществляются как совокупность конкретных процессов, исполнителями которых являются как МФЦ, так и органы местного самоуправления, а также в ряде случаев исполнительные органы государственной власти. При предоставлении муниципальных услуг в МФЦ используется принцип «одного окна», который предполагает, что предоставление муниципальной услуги осуществляется после однократного обращения заявителя (гражданина) с соответствующим заявлением в МФЦ. Все иные процессы, сопровождающие производство услуги, происходят без участия гражданина, благодаря межведомственному информационному обмену документами или информацией МФЦ с органами местного самоуправления. Таковой обмен осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами и соглашениями о взаимодействии.

Процессный подход при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть осуществлен. К таким ключевым элементам

относятся вход процесса, ресурсы, владелец процесса, потребители и поставщики процесса, показатели процесса, выход процесса (рис.1)<sup>1</sup>. Входами процесса являются элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий. В качестве входов в нашем случае рассматриваются материалы, оборудование, документация, различная информация, персонал, финансы, и самое главное, заявление гражданина при обращении в МФЦ.

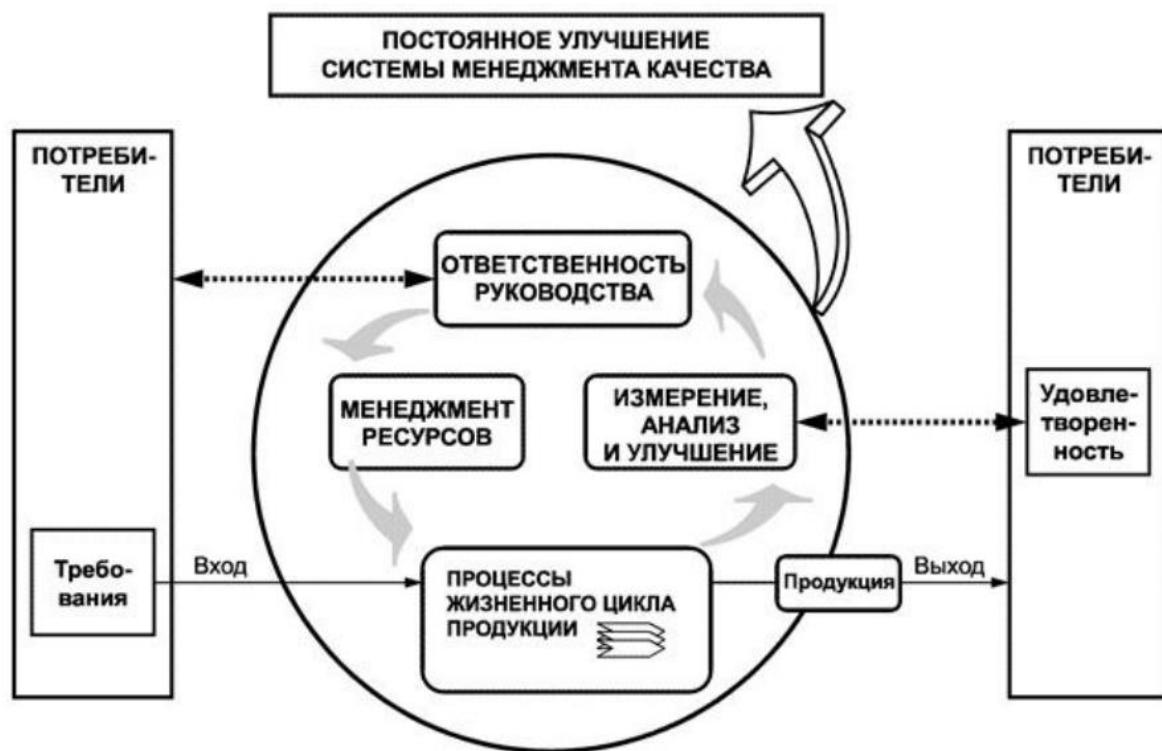


Рисунок 1 – Процесс предоставления муниципальных услуг по принципу «одного окна»<sup>2</sup>

Выходами процесса являются ожидаемые результаты, ради которых и предпринимаются все анализируемые действия. Основной выход при предоставлении муниципальных услуг – это результат предоставления гражданину муниципальной услуги в виде информации, справок, выписок, а также начисления субсидий и компенсаций.

Ресурсами являются элементы, необходимые для осуществления

<sup>1</sup> ГОСТ ИСО 9001–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1575-ст // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Там же.

процесса: это оборудование, финансы, персонал, система межведомственного электронного взаимодействия и документы, представляемые заявителем при подаче заявления. По нашему мнению, ресурсы не претерпевают какие-либо изменения. У каждого процесса должен быть свой владелец, таковым при предоставлении муниципальных услуг является МФЦ и орган местного самоуправления. Главное, что определяет их статус – это заключенное соглашение, необходимое количество ресурсов, установленные права и обязанности, прежде всего за конечный результат (выход) процесса, а именно, предоставление услуги.

В каждом процессе должны быть поставщики и потребители. Если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если у процесса нет потребителей, то процесс не востребован. В данном случае мы наблюдаем интеграцию двух современных подходов, характерных в коммерческом менеджменте: процессного и маркетингового. При наличии поставщиков, таковые обеспечивают входные элементы процесса, а потребители ожидают получение выходных элементов или результатов, предполагающих удовлетворение их потребностей. В процессе предоставления муниципальных услуг по принципу «одного окна» поставщиком является орган местного самоуправления, исполнительные органы государственной власти, а потребителем является заявитель.

Показатели процесса необходимы для получения информации о результативности действий и принятии соответствующих управленческих решений субъектом процесса. В данном случае показатели процесса – это набор количественных или качественных параметров, характеризующих как сам процесс, так и его результат (выход). Аналогичные параметры используются при проведении мониторинга качества и доступности муниципальных услуг на основании опроса заявителей и основных показателей качества и доступности услуги.

Помимо анализа процессов как совокупности элементов, предоставление любой муниципальной услуги можно рассматривать как совокупность процессов. К ним мы относим процессы прогноза, ресурсного обеспечения (на

стадии планирования), непосредственного производства муниципальной услуги, с оценки результата и связанного с ним качества услуги. При этом осуществляемые процессы должны быть скоординированы, что предполагает взаимодействие всех субъектов управления процесса на основе утвержденных норм, правил, регламентов, в том числе заключенного соглашения. Независимо от влияния внутренних или внешних факторов должна быть обеспечена однозначность в соблюдении порядка осуществления процессов. Это очень важное условие, потому что, чем больше отклонений от соблюдения порядка осуществления процессов, тем больше опасность снижения качества предоставления услуги. Например, если исполнительный орган государственной власти в пятидневный срок не предоставил ответ в соответствии с установленным межведомственным сроком предоставления муниципальной услуги, то продолжительность предоставления муниципальной услуги может быть увеличена. Несомненно, что это повлечет неудовлетворенность заявителя результатом услуги.

Процессы ресурсного обеспечения (на стадии планирования) предоставления муниципальной услуги регламентируются и регулируются соглашениями о взаимодействии. Разработка соглашения относится к функции органа местного самоуправления. По нашему мнению, помимо заключения соглашения требуется разработка стандарта по предоставлению конкретной муниципальной услуги. На сегодняшний день отсутствие стандарта по предоставлению конкретной муниципальной услуги является основной проблемой при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна», так как это предпроцессный этап, который и составляет основу процесса.

Процессный подход при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы. Однако, требуется усиление межведомственных связей: ведь переход от функционального управления к процессному предполагает постоянную совместную работу МФЦ и органов власти. От того, насколько удастся обеспечить эту совместную работу, будет зависеть «работоспособность»

принципов, на которых базируется процесс. При внедрении процессного подхода в предоставление муниципальных услуг по принципу «одного окна» важно придерживаться следующих принципов.

1. Это принцип взаимосвязи процессов, участниками которых являются МФЦ и органы власти, выполняющие конкретные работы.

2. Следующий принцип – это востребованность процесса. В данном случае предполагается, что каждый процесс должен иметь цель, его результаты должны быть востребованы, соответственно, должен быть потребитель, ожидающий результаты.

3. Принцип документирования процессов, реализация которого предполагает, что вся деятельность должна быть документировать и автоматизирована. Это одно из условий стандартизации процесса и его дальнейшего совершенствования.

4. Принцип контроля процесса, что предполагает определение показателей, характеризующих состояние процесса и его результатов в рамках заданных границ.

5. Принцип ответственности за процесс. В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен владелец процесса, в нашем случае это МФЦ и органы власти.

Анализ особенностей осуществления процессного подхода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» позволяет получить ряд преимуществ для всех участников. Для МФЦ, органов местного самоуправления и исполнительных органов государственной власти – это улучшение координации действий в рамках процесса, ориентация участников на результат процесса, выявление возможностей для улучшения процессов, исключение невостребованных процессов, сокращение временных и материальных затрат, а в итоге повышение результативности и эффективности работы МФЦ. Для заявителя осуществление процессного подхода позволяет обеспечить прозрачность действий, направленных на достижение результата, повысить предсказуемость результатов, устранить барьеры при получении

муниципальных услуг.

Несомненно, процессный подход при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» имеет преимущества. Осознание этих преимуществ и устранение существующих проблем позволит обеспечить достижение результата, а именно, высокое качество муниципальных услуг.

### **1.3 Совершенствование процессов, осуществляемых при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна»**

Совершенствование процесса при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» постоянно необходимо, так как это является средством улучшения внутренней результативности и эффективности организации, а также повышения удовлетворенности заявителей и других заинтересованных сторон. Постоянное улучшение должно является основной целью МФЦ, и это требует отражение в политике МФЦ в области качества.

Основным инструментом процесса постоянного улучшения является цикл PDCA, который известен также под названием цикл Деминга (рис. 2). Цикл PDCA – это непрерывный процесс совершенствования деятельности, представленный в виде циклической последовательности четырех этапов: Plan (планирование), Do (выполнение), Check (проверка), Act (исправления, действия)<sup>1</sup>.

Цикл PDCA кратко можно описать так:

1. Планирование (Plan) – планируются мероприятия, направленные на достижение определенной цели.
2. Выполнение (Do) – осуществляются мероприятия, намеченные на предыдущем этапе.
3. Проверка (Check) – на данном этапе анализируются результаты

---

<sup>1</sup> ГОСТ ИСО 9001–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1575-ст // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

проделанной работы.

4. Действия (Act) – в план вносятся необходимые коррективы (либо ставится новая цель).

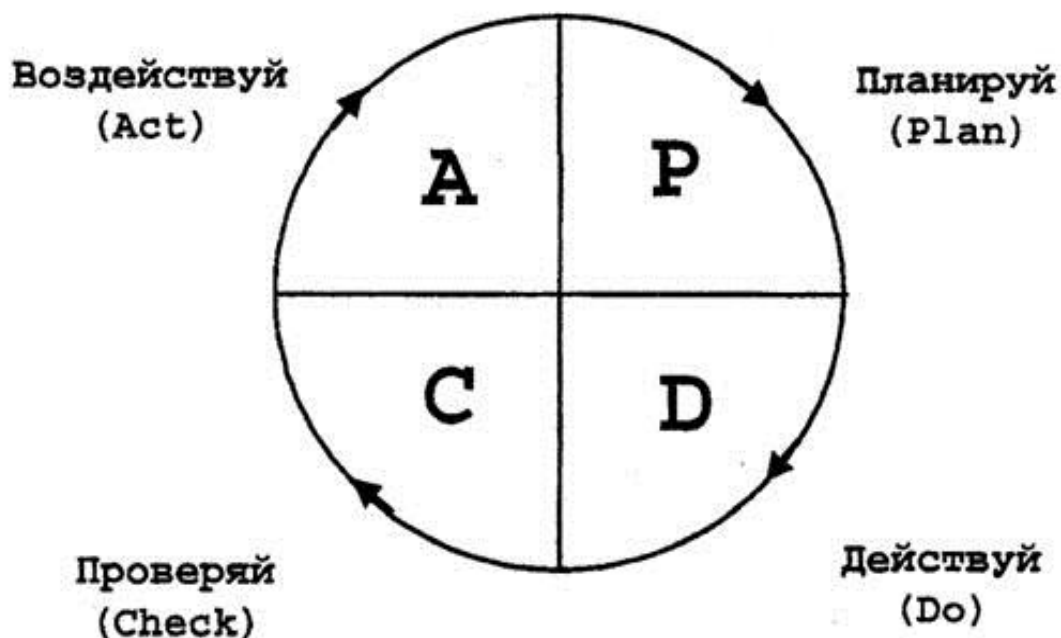


Рисунок 2 – Цикл PDCA<sup>1</sup>

Цикл PDCA символизирует принцип повторения в решении проблемы – достижение улучшения шаг за шагом, и повторение цикла усовершенствования много раз.

Рассмотрим более подробно цикл PDCA в процессе предоставления муниципальных услуг по принципу «одного окна».

В рамках этапа планирования (Plan) можно выделить пять основных подэтапов:

- 1) построение «меню» услуг и технологий достижения целей;
- 2) расчет загрузки персонала и проектирование организационной структуры;
- 3) распределение полномочий и ответственности за цели и процессы;
- 4) разработка системы внутреннего и внешнего документооборота;
- 5) разработка системы оценки результативности работы МФЦ.

---

<sup>1</sup> Авторский рисунок

Подробнее рассмотрим каждый из предлагаемых подэтапов.

Подэтап построение «меню» и технологий предоставления услуг подразумевает под собой создание организационных единиц, начиная с разработки целей и способов их достижения. При проектировании МФЦ, помимо технологий предоставления услуг, указываются процессы взаимодействия с органами государственной власти, территориальными представительствами федеральных органов, органов местного самоуправления, организациями и гражданами.

Под созданием «меню» услуг понимается перечень государственных и муниципальных услуг, которые предполагается оказывать населению на базе МФЦ. Источником, на основании которого формируются «меню», являются реестры государственных и муниципальных услуг. Утверждение перечня производится только высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации и руководителями муниципалитетов.

После утверждения перечня услуг, предоставляемых населению, производится разработка последовательности процедур для достижения целей, включая разработку требований к ее достижению, предварительные сроки и необходимые ресурсы.

Таким образом, формируются стандарты предоставления услуг с последовательностью взаимосвязанных действий, без указания конкретных исполнителей.

Стандарты предоставления услуг в виде графических схем и цепочек взаимосвязанных процедур позволяет наглядно увидеть принципы и механизмы функционирования МФЦ, исключая изучение разработанных документов.

Общеизвестным фактом в практике управленческого проектирования является разделение административно-управленческих процессов на четыре основных категории, позволяющих четко типизировать их характер:

процессы управления, то есть те процедуры, которые непосредственно связаны с администрированием деятельности организационной структуры;

основные процессы – процедуры, направленные на достижения целей и создающих основную экономическую и социальную ценность МФЦ;

поддерживающие процессы направлены на обеспечение основных процессов, например, порядок взаимодействия с органами местного самоуправления, органами государственной власти и бухгалтерский учет;

процессы развития, позволяющие в любой момент отследить и усовершенствовать текущую деятельность структуры.

Таким образом, использование инструментов графического моделирования процессов, позволяет наглядно не только отобразить, но и в любой момент усовершенствовать полученный результат.

Планирование и проектирование административно-управленческих процессов до определения штатной структуры МФЦ является критически важным, так как после согласования технологий достижения целей необходимо рассчитать количество персонала и распределить бизнес-роли каждого из будущих участников процесса. Более того, разработка технологий оказания услуг в графическом виде позволяет на этапе проектирования вносить изменения в процесс без изменения и технических правок документации.

Подэтап расчет количества персонала и проектирование организационной структуры подразумевает расчет количества сотрудников для достижения поставленных целей. Расчет числа специалистов производится в соответствии со следующими факторами:

- необходимое число сотрудников для взаимодействия с заявителями;
- составление перечня наиболее востребованных услуг;
- прогноз потока заявителей на конкретную услугу и на услуги в целом;
- сезонные «всплески» потоков заявителей.

Исходя из вышесказанного, при расчете количества сотрудников следует учитывать и наиболее востребованные услуги, и сезонные «всплески» потоков заявителей. Перечень наиболее востребованных услуг составляется на основе квартальных данных, предоставляемых органом местного самоуправления, ответственным за предоставление услуги. Использование квартальных данных является наиболее актуальным, так как годовые различия спроса на услуги весьма существенны и, желательно, при составлении режима работы МФЦ в разные периоды года, их учитывать. Также существуют сезонные «всплески»

потоков заявителей в основном по услугам в сфере образования, такие, как зачисление в школу, получение путевки в лагерь. Кроме того, следует прогнозировать первичный всплеск интереса граждан к МФЦ вследствие реализации программы информационного сопровождения и рекламных мероприятий по оповещению граждан.

Таким образом, определение общего количества посетителей по всем услугам за фиксированный период представляет собой сумму частных потоков посетителей, пришедших за отдельными услугами. Дальнейшая корректировка значения общего потока должна производиться по мере накопления статистики работы самого МФЦ.

Таким образом, после расчета примерного количества специалистов на предоставление услуг необходимо разработать вариант организационной структуры МФЦ.

На наш взгляд, следует отталкиваться от проектно-ориентированного варианта матричной организационной структуры, так как в таком случае:

присутствует высокая гибкость структуры, позволяющая оперативно реагировать, в том числе, на изменения в потоках заявителей;

высокий уровень качества услуг, так как присутствует разделение специалистов на каждую процедуру и, фактически, каждый выполняет свой узкий участок работы;

высокая скорость решения задач.

Необходимо отметить, что организационной особенностью работы МФЦ является то, что заявитель сталкивается с одним специалистом, который владеет общей информацией обо всех предоставляемых услугах и регистрирует заявление о предоставлении услуги. Таким образом, проектно-ориентированная организационная структура является самым правильным решением для наиболее эффективного функционирования МФЦ, так как позволяет распределять обязанности между сотрудниками по малым блокам работ, не нарушая единую технологию предоставления услуг, то есть, один специалист регистрирует данные, затем передает другому специалисту, который складывает данные и т.д.

Необходимо также добавить, что выбранная организационная структура (рис.3) позволяет не только оперативно реагировать на изменения в потоках заявителей, но и обладает большой гибкостью при внедрении инновационных решений, например, автоматизация процессов.

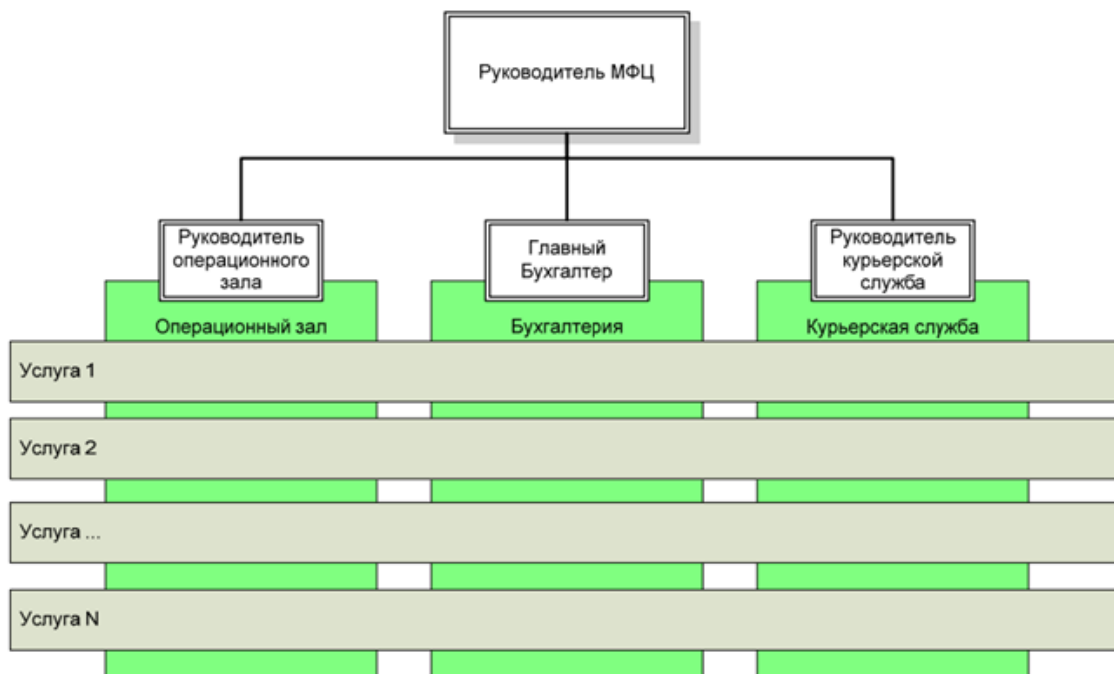


Рисунок 3 – Проектно-ориентированная матричная организационная структура МФЦ<sup>1</sup>

По результатам второго подэтапа появляется необходимость в распределении полномочий и ответственности за цели и процессы определения количества персонала и организационной структуры МФЦ (распределения полномочий, функций и ответственности за предлагаемые услуги и технологию их оказания).

На третьем подэтапе разрабатывается «концепция деловых (бизнес) ролей», включающая распределение обязанностей по контролю и координации деятельности в обеспечении административно-управленческих процессов предоставления услуг.

Таким образом, прием документов осуществляет один специалист,

<sup>1</sup> Рисунок разработан автором

сортировка и консолидация документов – зона ответственности другого специалиста, передача документов в службу доставки – третьего и т.д. Следовательно, выделяются работники «фронт» и «бэк» офиса, которые выполняют различные задачи в сфере своих полномочий.

В рамках процессного подхода в МФЦ происходит распределение деловых ролей на следующие категории:

участники – непосредственно специалисты «фронт» и «бэк» офиса, выполняющие отдельные функции в рамках процесса (специалисты операционного зала, курьеры);

координаторы – специалисты, которые помогают участникам процесса эффективно исполнять свои обязанности и решать возникшие трудности в ходе реализации процесса и производят анализ выполнения функциональной политики в рамках процессов (руководители);

контролеры – специалисты, определяющие цели процесса, планы деятельности по процессу, осуществляют контроль за достижением целей процесса;

владельцы осуществляют функции планирования деятельности по процессу в соответствии с целями процесса, управления реализацией процесса, контроля и анализа выполнения планов деятельности по процессу, управления структурой процесса.

Необходимо помнить, что органы государственной власти, ответственные за разработку технологии и предоставление услуг являются владельцами, контроллерами, координаторами и участниками процессов в рамках функционирования МФЦ. В случае изменения, например, технологии предоставления услуги на уровне Российской Федерации, органы государственной власти, органы местного самоуправления изменяют процесс предоставления услуги и сообщают о произошедших инновациях в МФЦ.

Координация процесса предоставления услуг органами государственной власти, органами местного самоуправления производится в виде консультационного обеспечения сотрудников МФЦ или делегирования сотрудников органа государственной власти, органа местного самоуправления

в качестве экспертов по оказанию услуги с присвоением бизнес-роли координатора процесса. Участие органов государственной власти заключается в непосредственном принятии решения об оказании услуги. Следует понимать, что МФЦ, по сути, является посредником между заявителями и органами государственной власти.

Суть ролевой концепции заключается, в том что роли необходимы для четкого разграничения работ в рамках функционирования МФЦ: в части координации работ по взаимодействию с заявителями, распределения персонала в случае «всплесков» потоков заявителей, взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления и т.д. Именно роль координаторов процесса является крайне важной, так как позволяет оперативно решать возникшие проблемы на месте без обращения к руководителям подразделений, в чем и заключается суть процессного подхода.

Для каждой бизнес-роли определяется круг функциональных обязанностей, который закрепляется в должностной инструкции и внутренних регламентах деятельности МФЦ, которые целесообразно представлять в виде графических схем для лучшего усвоения сотрудниками своих функций, полномочий и прав.

Таким образом, появляется система управления, которая не только обладает клиентоориентированным подходом, но и позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать друг с другом, как в рамках МФЦ, так и с органами государственной власти, органами местного самоуправления.

На предыдущих подэтапах проектирования был разработан основной контур управления МФЦ. Документарное оформление основных механизмов работы многофункциональных центров проводится только после комплексного проектирования в виде графических моделей.

На четвертом подэтапе происходит текстовое описание разработанных процедур. Разрабатываются административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг и межведомственного взаимодействия, соглашений между органами государственной власти, органами местного самоуправления, инструкций, правил, проекты

учредительной документации, проекты нормативно правовых актов и т.д.

Необходимо отметить, что все вышеуказанные документы составляются на основании типовых форм, в том числе, разработанными стандартами. Становится очевидным, что легче и логичнее разработать типовую форму документа на основании нормативных правовых актов, после этого разработать графические модели деятельности, а затем при наличии дополнительных модулей программы, перенести графический вариант в текстовый документ.

Данный подход изначально нагляднее, удобнее и более эффективен, нежели, чем изначальная разработка текстовых вариантов инструкций, регламентов и иной документации.

На заключительном пятом подэтапе происходит разработка системы оценки результативности работы МФЦ на базе внедрения элементов индикативного управления.

В качестве основного инструмента индикативного управления выбрана система сбалансированных показателей (далее – ССП), так как является одним из наиболее эффективных механизмов оценки деятельности органов государственной власти и позволяет внедрить ключевые показатели результативности (KPI – Key Performance Indicators) по основным четырем блокам (составляющим) деятельности организации:

- финансовая оценка деятельности;
- составляющая внутренних административно-управленческих процессов;
- клиентская оценка функционирования;
- обучение и развитие организации.

Каждый из вышеуказанных блоков связывает в единую систему видение и стратегию развития структуры. Необходимо отметить, что ССП следует использовать для оценки деятельности, как отдельных структурных подразделений МФЦ, так и для комплексного аудита эффективности организации, которая необходима для идентификации распределения бюджетных средств и выделения дополнительного финансирования для деятельности МФЦ.

Таким образом, инструментарий ССП в деятельности

многофункциональных центров предполагается использовать для разработки:

- миссии организации;
- целевых, промежуточных показателей и их сопоставление с фактическими результатами работ;
- методов оперативного планирования деятельности и организация работ;
- системы мониторинга показателей эффективности;
- распределение бюджетных средств на основании результатов деятельности МФЦ;
- ознакомления граждан с результатами работы.

Показатели ССП предназначены как для внутреннего мониторинга деятельности подразделений, так и для демонстрации результатов работ отдельных подразделений клиентам МФЦ.

Для успешного использования механизмов ССП необходимо разработать порядок, который определяет основные этапы, процедуры внедрения и мониторинга показателей ССП.

Наиболее важным документом является стратегия органов МФЦ. Стратегия закрепляется в стратегическом плане – документе, который отражает цели органов государственной власти, органов местного самоуправления, систему задач на каждую стратегическую цель. Стратегия отражает общие целевые показатели и «способы поведения», адаптивности организации в зависимости от изменений внешней среды.

Другим необходимым документом при осуществлении функций МФЦ является непосредственно перечень («меню») услуг, которые предоставляет центр внешним потребителям. По каждой из услуги должны устанавливаться показатели удовлетворенности граждан предоставляемой услугой, востребованности услуги. Далее должна быть разработана стратегическая карта каждого сотрудника, показывающая его вклад в общий процесс развития деятельности организации.

Специфика работы многофункционального центра накладывает свои ограничения внедрение и функционирования ССП. Таким образом, необходимо создать регламент внедрения системы в деятельность, определить какие

основные направления работ необходимо оценивать, каким образом измерять показатели результативности и достижения отдельных подразделений и МФЦ целиком. Для данных целей необходимо определить инструментарий, который будет использован для определения целей, разработки основных показателей эффективности работы.

При разработке инструментария следует ответить на следующие вопросы:  
сфера измерения;

какие показатели использовать для каждой сферы;

какие области следует считать приоритетными при разработке показателей;

какие показатели связать между собой, используя причинно-следственную связь;

какие мероприятия требуются для обслуживания и работы системы сбалансированных показателей: оперативное планирование, контроль, внедрение учетных систем.

При определении сферы измерения, разрабатываются основные приоритеты для оценки работы МФЦ. В качестве основной сферы измерения предлагается использовать клиентский блок матрицы ССП. Использование данного блока определяется тем, что МФЦ является организацией, ставящей перед собой основную цель, – удовлетворить запросы граждан (заявителей). Следовательно, определение в качестве приоритета клиентоориентированную составляющую является критически необходимым. Использование других блоков ССП в данном случае является типовым для органов государственной власти и некоммерческих организаций.

При разработке показателей для клиентской составляющей, предварительно необходимо поставить приоритетность для каждого показателя. Наиболее приоритетным показателем для оценки эффективности деятельности МФЦ является «степень удовлетворенности граждан», выражающийся в процентах.

Таким образом, необходимо разработать систему показателей для отдельно гипотетически выбранного многофункционального центра. В качестве

показателей эффективности работы МФЦ можно использовать следующие:

1. Удовлетворенность граждан;
2. Время ожидания в очереди;
3. Обустроенность залов ожидания МФЦ;
4. Уровень информационной доступности для граждан;
5. Уровень обновления актуальности информации;
6. Качество обслуживания;
7. Скорость обслуживания;
8. Уровень доброжелательности работников к клиентам;
9. Обустроенность внешней территории МФЦ.
10. Среднее количество клиентов на одного работника МФЦ.

Таким образом, сформированный список категорий показателей отражает основные направления деятельности, на которые следует обратить особое внимание.

Итак, мы рассмотрели этап Plan в цикле PDCA при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Далее следует этап Do, под этим этапом понимается выполнение процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ по намеченному плану в соответствии с разработанными стандартами, инструкциями и регламентами.

После чего производится этап Check – контроль достижения целей и результатов деятельности МФЦ при предоставлении государственных и муниципальных услуг. При контроле проверяется соответствие показателей качества запланированным значениям, и выявляются все имеющиеся отклонения.

Для того, чтобы разработанные показатели отражали действительную картину эффективности работы МФЦ, необходимо повышенное внимание уделить контролю. Именно контроль позволит в кратчайшие сроки повысить качество выполняемых работ, обеспечить правильное позиционирование МФЦ для граждан.

Контроль за реализацией процесса предоставления государственных и

муниципальных услуг в МФЦ органами государственной власти, органами местного самоуправления может происходить в виде контрольно-надзорных мероприятий. Например, выездные проверки комиссий по качеству предоставляемых услуг. В том числе ежеквартально проводится мониторинг качества и доступности услуг, на основании его результатов также можно осуществлять контроль соответствия показателей качества запланированным значениям.

Следовательно, для эффективной работы многофункционального центра необходимо использовать контроль как инструмент поддержания ключевых показателей эффективности в области обеспечения клиентской составляющей системы сбалансированных показателей.

И заключительным этапом цикла PDCA является Act – улучшение деятельности.

После проведения этапа контроля выявляются причины появления каких-либо отклонений и проводится корректировка процесса таким образом, чтобы устранить выявленные причины. Иногда приходится проводить также корректировку всего намеченного ранее плана действий. После реализации корректирующих мероприятий снова проверяется соответствие получающихся показателей качества их запланированным значениям. Цикл повторяется до тех пор, пока результат не совпадет с планом. Так как в соответствии с требованиями потребителей планируемые показатели качества периодически изменяются, цикл PDCA служит непрерывному улучшению качества и является эффективным инструментом для достижения наилучших результатов.

Применение цикла PDCA в процессе деятельности МФЦ при предоставлении государственных и муниципальных услуг позволяет эффективно управлять этой деятельностью и в любой момент усовершенствовать процесс.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПО ПРИНЦИПУ «ОДНОГО ОКНА» НА БАЗЕ МКУ МФЦ МО «ГОРОД ЕКАТЕРИНБУРГ»**

### **2.1 Характеристика Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»**

В соответствии с Федеральным Законом от 27.07.2010 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup>, Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»<sup>2</sup> в Администрации города Екатеринбурга была организована работа по предоставлению государственных и муниципальных услуг на базе многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг.

Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 03.09.2013 г. № 3131<sup>3</sup> утверждено создание Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург». В постановлении описана структура учреждения и утверждена штатная численность работников, а также определены мероприятия по созданию Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>3</sup> О создании Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 03.09.2013 № 3131 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

образования «город Екатеринбург» (далее – МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»).

Ведомственная целевая программа «Обеспечение деятельности Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» на 2014–2016 годы<sup>1</sup> утверждена в октябре 2013 г. Целью программы является повышение качества государственных и муниципальных услуг и доступности их предоставления на территории муниципального образования «город Екатеринбург». По итогам реализации программы к 2017 году должны быть достигнуты следующие показатели:

количество окон приема и выдачи документов в МФЦ – не менее 35 единиц;

доля заявителей, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», в том числе на базе МФЦ города Екатеринбурга – не менее 70 %;

доля граждан, обратившихся в МФЦ за консультацией и предоставлением государственных и муниципальных услуг, – не менее 45 %;

среднее время ожидания в очереди при обращении заявителя в МФЦ – не более 15 минут;

доля заявителей, удовлетворенных качеством и доступностью государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ – не менее 80 %.

Для достижения вышеуказанных показателей были разработаны мероприятия, направленные на создание инфраструктуры для организации предоставления государственных и муниципальных услуг за счет реализации принципа «одного окна» и повышение информированности физических и юридических лиц о порядке, способах и условиях получения государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

---

<sup>1</sup> Об утверждении Ведомственной целевой программы "Обеспечение деятельности Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования "город Екатеринбург" на 2014–2016 годы": Приказ заместителя главы Администрации города Екатеринбурга по вопросам управления – руководителя аппарата от 25.10.2013 № 23/41/0138 //URL: <http://екатеринбург.рф/administration/administration-gorod/4/16/44/>. Дата обращения: 06.05.2015

Изначально в перечень услуг, которые предоставляются на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», были включены 17 услуг из 115, предоставляемых Администрацией города Екатеринбурга. Перечень из 17 услуг был утвержден Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 12.11.2013 г. № 3844<sup>1</sup>.

С января 2013 г. начала функционировать «тестовая» площадка МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», на которой осуществляется прием заявлений и информирование граждан и юридических лиц. Филиал был расположен в здании БТИ на улице Вайнера, 9а, где работало три окна.

На основании утвержденного перечня услуг, предоставляемых на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», 05.02.2014 было подписано соглашение о взаимодействии между Администрацией города Екатеринбурга и МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Далее перечень услуг, предоставляемых на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», был расширен в два этапа:

до 48 услуг – Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 24.07.2014 г. № 2061<sup>2</sup>;

до 86 услуг – Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 24.11.2014 г. № 3558<sup>3</sup>.

На протяжении 2014 года специалисты Администрации города Екатеринбурга обучали специалистов МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» порядку предоставления услуг, тонкостям услуг (пакет документов, который должен предоставить заявитель, сроки и т.д.).

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления муниципальных услуг, предоставляемых органами Администрации города Екатеринбурга, на базе Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 12.11.2013 № 3844 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном бюджетном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 24.07.2014 № 2061 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>3</sup> О внесении изменения в Постановление Администрации города Екатеринбурга от 24.07.2014 № 2061 «Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном бюджетном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 24.11.2014 № 3558 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

Прием и регистрация заявлений по услугам, предоставляемым гражданам и юридическим лицам через МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», на тот момент осуществлялись с помощью автоматизированной системы документационного обеспечения управления Администрации города Екатеринбурга.

К сожалению, автоматизированная система документационного обеспечения управления Администрации города Екатеринбурга в полной мере не учитывала всех тонкостей и потребностей при регистрации и обработке заявлений, поступающих через МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», поэтому было принято решение о разработке и внедрении автоматизированной информационной системы МФЦ и системы электронной очереди, которая автоматически будет осуществлять распределение нагрузки между работниками МФЦ по приему заявителей.

В рамках исполнения Указа Президента № 601<sup>1</sup> по увеличению доли граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания до 90 %, в 2014 году было открыто еще три отделения МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»:

в сентябре – по ул. Белинского, д. 206;

в октябре – по ул. Мичурина, д. 207;

в ноябре – в посёлке Малый Исток по адресу: ул. Реактивная, д. 35.

Итого, в четырех отделениях МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» населения обслуживают в 23 окнах. Доля заявителей, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг Администрации города Екатеринбурга по принципу «одного окна» через МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», составляет 85 %.

В 2015 году планируется открыть 5 отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», в каждом из отделений будет функционировать по пять окон для приема и выдачи документов.

---

<sup>1</sup> Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

За 2014 год в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» было получено 10000 обращений. Самыми востребованными услугами являются:

Выдача социальной транспортной карты;

Оформление отказа от имени муниципального образования «город Екатеринбург» от преимущественного права покупки жилого помещения;

Оформление дубликатов договоров приватизации жилых помещений муниципального жилищного фонда;

Предоставление сведений из реестра муниципального имущества муниципального образования «город Екатеринбург».

В связи с изменениями законодательства в сфере социальных услуг на МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» была возложена функция, связанная с предоставлением компенсаций расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг, в результате чего учреждение было реорганизовано в Муниципальное казенное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург». Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2014 г. № 3556 утверждена новая структура учреждения (ПРИЛОЖЕНИЕ А) и штатная численность в количестве 118 человек<sup>1</sup>.

В перечень мероприятий по созданию Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» включено мероприятие по утверждению новой редакции устава учреждения, который был утвержден Распоряжением председателя Комитета социальной политики Администрации города Екатеринбурга от 15.12.2014 г. № 16/46/07.

Устав Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг

---

<sup>1</sup> О создании Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» путем изменения типа существующего Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2014 № 3556 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

муниципального образования «город Екатеринбург» содержит основные положения, такие как: предмет, цель, задачи и финансовое обеспечение.

Предметом деятельности учреждения является организация и обеспечение деятельности единого места консультирования, содействия в оформлении документов, приема документов и выдачи результатов оказания государственных и муниципальных услуг гражданам и юридическим лицам при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Целью деятельности учреждения является организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» и реализация отдельных функций, связанных с предоставлением компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг.

Задачами учреждения являются:

1) реализация принципа «одного окна»: создание единого места приема и выдачи необходимых документов гражданам и юридическим лицам при предоставлении государственных и муниципальных услуг;

2) реализация отдельных функций, связанных с исполнением муниципальным образованием «город Екатеринбург» государственных полномочий Российской Федерации и Свердловской области по предоставлению гражданам мер социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг;

3) организация деятельности по консультированию, содействию в оформлении документов, приему документов и выдаче результатов предоставления государственных и муниципальных услуг гражданам и юридическим лицам при предоставлении государственных и муниципальных услуг;

4) внедрение стандарта комфортности предоставления государственных и муниципальных услуг;

5) оптимизация и повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, упорядочение административных процедур, административных действий и порядка принятия решений при предоставлении государственных и муниципальных услуг;

б) сокращение количества документов, предоставляемых заявителями для исполнения предоставления государственной или муниципальной услуги;

7) снижение количества взаимодействий заявителей с должностными лицами.

Финансовое обеспечение деятельности учреждения осуществляется за счет средств бюджета муниципального образования «город Екатеринбург», в том числе за счет средств бюджета Свердловской области, выделяемых на обеспечение деятельности, связанной с исполнением муниципальным образованием «город Екатеринбург» государственных полномочий Российской Федерации и Свердловской области по предоставлению гражданам мер социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, включенных в смету учреждения.

На уровне области Постановлением Правительства Свердловской области от 25.09.2013 г. № 1159-ПП<sup>1</sup> утвержден Типовой перечень муниципальных услуг, предоставляемых по принципу «одного окна». Типовой перечень состоит из 74 услуги – это социально-значимые и востребованные услуги. Необходимо, чтобы все услуги, содержащиеся в типовом перечне должны быть включены в перечень услуг, предоставляемых через «одно окно».

Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 23.03.2015 г. № 722<sup>2</sup> расширен перечень услуг, предоставляемых на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», до 112 услуг (ПРИЛОЖЕНИЕ Б). В планах Администрации города Екатеринбурга в 2015 году передать все государственные и муниципальные услуги, предоставляемые Администрации города Екатеринбурга, в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

На сегодняшний идет процесс подготовки проекта соглашения о взаимодействии между Администрацией города Екатеринбурга и

---

<sup>1</sup> О перечне государственных услуг, предоставляемых органами государственной власти Свердловской области, территориальными государственными внебюджетными фондами Свердловской области в государственном бюджетном учреждении Свердловской области "Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг": Постановление Правительства Свердловской области от 25.09.2013 № 1159-ПП // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном казенном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 23.03.2015 № 722 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» по 112 услугам. После чего будет разработан график обучения порядку предоставления услуг специалистов МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» специалистами органов Администрации города Екатеринбурга, ответственными за предоставление переданных услуг.

За первый квартал 2015 г. в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» поступило 2000 заявлений, такой скачок заявлений связан с «сезонными» услугами, такими как:

Выдача социальной транспортной карты;

Зачисление в образовательное учреждение;

Предоставление отдельным категориям граждан компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг.

Основной проблемой в организации деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» является организационно-правовая форма МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Руководствуясь статьей 16 Федерального закона № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup>, пунктом 23 Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>2</sup>, Правительство Свердловской области Постановлением Правительства Свердловской области от 27.02.2013 г. № 228-ПП определило Государственное бюджетное учреждение Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг» уполномоченной организацией на территории Свердловской области на заключение соглашений о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, предоставляющими

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

государственные услуги<sup>1</sup>.

Следовательно, для предоставления государственных и муниципальных услуг в соответствии с установленными требованиями МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» необходимо заключить договор с уполномоченным многофункциональным центром, то есть с Государственным бюджетным учреждением Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг».

## **2.2 Состояние процессов при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург»**

Процессный подход меняет понятие структуры организации. Основным элементом становится процесс. В соответствии с одним из принципов процессного подхода организация состоит не из подразделений, а из процессов.

В рамках предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» выделяются два основных процесса:

- процесс, направленный на организацию процесса предоставления услуг;
- процесс предоставления услуг.

Рассмотрим подробно каждый из процессов.

1. Процесс, направленный на организацию предоставления услуг, в свою очередь состоит из процедур, таких как:

- создание реестра услуг и технологий достижения целей;
- расчет загрузки персонала и проектирование организационной структуры;
- распределение полномочий и ответственности за цели и процессы;
- разработка стандарта обслуживания заявителей при предоставлении

---

<sup>1</sup> Об определении государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг» уполномоченной организацией на территории Свердловской области на заключение соглашений о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, предоставляющими государственные услуги: Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2013 № 228-ПП // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ;

разработка системы оценки результативности работы МФЦ;

информирование населения.

Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 23.03.2015 г. № 722<sup>1</sup> утвержден перечень государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» в количестве 112 услуг. Также органами Администрации города Екатеринбурга в связи с утверждением данного постановления вносятся изменения в административные регламенты предоставления муниципальных услуг в части уточнения порядка подачи заявления в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

На основании административных регламентов предоставления государственных и муниципальных услуг специалистами МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» осуществляется графическое моделирование процессов, которое позволяет наглядно отобразить порядок предоставления каждой из услуги. Моделирование процессов ведется в автоматизированной информационной системе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» (далее – АИС МФЦ).

Данная процедура является важной, так как после согласования технологий достижения целей необходимо рассчитать количество персонала. Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2014 г. № 3556 определена структура учреждения (ПРИЛОЖЕНИЕ А) и штатная численность в количестве 118 человек<sup>2</sup>.

Структура МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» строится по принципу матричной организационной структуры, построенной на принципе двойного подчинения специалистов: при такой организации

---

<sup>1</sup> Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном казенном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 23.03.2015 № 722 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

<sup>2</sup> О создании Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» путем изменения типа существующего Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2014 № 3556 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

начальник отдела приема и выдачи документов взаимодействует с двумя группами подчиненных: со специалистами отдела приема и выдачи документов и с другими сотрудниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям отделов. Данный принцип построения структуры организации позволяет более гибкое и эффективное использование сотрудников организации, специальных знаний и компетентности сотрудников, а также улучшение контроля за отдельными задачами каждого отдела приема и выдачи документов.

Распределение полномочий и ответственности за цели и процессы среди сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» осуществляется на основе должностных инструкций. Должностные инструкции разработаны и утверждены в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения, по следующим категориям: директор, заместитель директора, начальник отдела, главный специалист, ведущий специалист, специалист.

Администрация города Екатеринбурга как орган, ответственный за разработку технологии предоставления услуг является владельцем, контролером, координатором и участником процесса в рамках функционирования МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Функцию участника процесса Администрация города Екатеринбурга выполняет на основании соглашения о взаимодействии, заключенного между Администрацией города Екатеринбурга и МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург». В рамках данного функционала органы Администрации города Екатеринбурга подготавливают результат услуги или формируют ответы на внутриведомственные запросы, поступающие от МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Что касается функций координации и контроля процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», то со стороны Администрации города Екатеринбурга

данный функционал по факту не выполняется и никакими нормативно-правовыми актами не закреплен.

В случае внесения изменения в Федеральные законы, Администрация города Екатеринбурга изменяет процесс предоставления услуги за счет внесения изменений в административный регламент предоставления услуги. О нововведениях Администрация города Екатеринбурга сообщает в МФЦ посредством писем, но в лучшем случае должна проводиться учеба или семинары для сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург». Данное упущение возникло в связи с отсутствием утвержденной методики проведения обучения для сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» сотрудниками Администрации города Екатеринбурга.

Контроль за реализацией процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ является важной функцией в процессе предоставления услуг и может происходить в виде контрольно-надзорных мероприятий. Например, создание комиссии по качеству предоставляемых услуг, осуществляющая выездные проверки.

Следует понимать, что МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», является посредником между заявителями и Администрацией города Екатеринбурга, а по сути, является и лицом Администрации, и от того, как качественно и точно будут предоставлены услуги МФЦ, будет также оцениваться деятельность Администрации города Екатеринбурга.

Для осуществления контроля должно быть разработано два не менее важных инструмента, таких как: стандарт обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ и методика мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». Так как при контроле проверяется соответствие показателей качества запланированным значениям, и выявляются все имеющиеся отклонения.

На сегодняшний день Постановлением Администрации города Екатеринбурга от 14.08.2013 г. № 2858 утверждена программа проведения

мониторинга качества предоставления и доступности муниципальных (государственных) услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург»<sup>1</sup>. Мониторинг качества предоставления и доступности муниципальных (государственных) услуг проводится Комитетом связи и информационных технологий Администрации города Екатеринбурга два раза в год посредством автоматизированной информационной системы (далее – АИС Мониторинг). Органы Администрации города Екатеринбурга вносят в АИС Мониторинг данные по каждой услуге с учетом заявлений, поступивших через МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург». Результаты данного мониторинга не отражают в полной мере результаты деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», так как среди показателей результативности предоставления государственных и муниципальных услуг отсутствуют показатели, направленные на оценку предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Требуется доработка действующей программы проведения мониторинга качества предоставления и доступности муниципальных (государственных) услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург» в части добавления блока показателей, направленных на оценку предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» либо утверждение отдельной методики проведения мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Что касается стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ, то он также не разработан. Хотя в перечень мероприятий по созданию МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» включено мероприятие по подготовке методических рекомендаций по организации работы по приему документов от граждан, расчету компенсации расходов, но на сегодняшний день данные методические рекомендации не разработаны. Но утверждение данных

---

<sup>1</sup> Об утверждении программы проведения мониторинга качества предоставления и доступности муниципальных (государственных) услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 14.08.2013 № 2858 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

методических рекомендаций будет недостаточно, ведь стандарт обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ разрабатывается в целях обеспечения соблюдения следующих требований:

удобства и комфорта получателей услуг при обращении в МФЦ и улучшения условий труда работников учреждения;

профессионального обслуживания, которые обязательны к применению каждым сотрудником МФЦ;

установленного порядка обжалования действия (бездействия) должностного лица МФЦ и решения, принимаемого в ходе государственной (муниципальной услуги).

Для того, чтобы отображать действительную картину эффективности работы МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», Администрации города Екатеринбурга необходимо повышенное внимание уделить разработке стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» и методики проведения мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», в том числе контролю. Именно контроль позволит в кратчайшие сроки повысить качество выполняемых работ, обеспечить правильное позиционирование МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» для граждан.

Для того чтобы МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» заработало в полной мере, проводится информирование населения города Екатеринбурга о возможности обращения за получением услуг в МФЦ, путем размещения статей в газете «Вечерний Екатеринбург», новостей на Официальном сайте Администрации города Екатеринбурга, а также освещение информации об МФЦ на телеканале «41-Домашний».

Также в 2015 году создан официальный сайт МФЦ, где размещена контактная информация об отделениях МФЦ, каталог услуг, предоставляемых на базе МФЦ, а также имеется возможность проверить статус заявления,

поданного через МФЦ. На портале МФЦ в режиме онлайн отображается загруженность отделений МФЦ, в том числе максимальное время ожидания в очереди и осуществляется электронная запись на прием к специалисту МФЦ.

Для привлечения заявителей МФЦ уделило отдельное внимание различным элементам внешнего облика учреждения. Среди наиболее очевидных элементов имиджа МФЦ является стандартизированный логотип, форменный стиль одежды сотрудников, внутренний стиль оформления помещений под единый фирменный стиль МФЦ «Мои Документы».

Исходя из вышесказанного, элементы имиджа являются основным средством привлечения населения, так как у заявителя всегда существует выбор между тем, чтобы отдать заявление напрямую в Администрацию города Екатеринбурга или пойти в МФЦ.

Информирование население и внедрение элементов имиджа играют одну из ключевых ролей в выборе заявителем поставщика услуг.

2. Процесс предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», в свою очередь состоит из ключевых элементов и процедур.

К процедурам данного процесса относятся: консультирование, прием заявления, обработка документов и их регистрация, межведомственное (внутриведомственное) взаимодействие, информирование заявителя о результате услуги, выдача результата услуги, контроль удовлетворенности заявителя.

Консультирование заявителей осуществляется посредством единого справочного телефона 8 (800) 770-74-00. Консультации по телефону проводит сотрудник, осуществляющий прием, разговор продолжается обычно от 5 до 15 минут. Чаще всего граждане спрашивают, какие документы необходимо представить для получения услуги, размер выплат, приемные дни, часы.

Прием заявителя является наиболее важной частью процесса оказания услуги. Это первое и, возможно, наиболее показательное впечатление заявителя об МФЦ. Кроме того, это жизненно важное звено процесса, которое определяет качество предоставляемой услуги.

В процессе приема заявителей администратор исполняет роль связующего звена между заявителем и исполнителями. Если администратор не выполнил необходимые действия, или не использовал необходимые условия для выполнения своей работы, или выполнил эти действия в неверной последовательности, это обязательно приведет к отрицательному впечатлению заявителя к получению услуги.

Правильно выполненный прием заявителя это быстрый, комфортный процесс, в котором определяется цель обращения заявителя, осуществляется помощь в записи к специалисту через электронную очередь.

В МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» внедрена АИС МФЦ, которая позволяет формировать последовательность действий специалистов МФЦ в соответствии с административным регламентом предоставления услуг для каждой из услуг внутри МФЦ, отслеживать ход (статуса, этапа) оказания услуг с рабочего места сотрудника МФЦ, содержит единые электронные формы документов для автоматизированной обработки, и интегрирована с порталом государственных и муниципальных услуг.

Заявитель после постановки в электронную очередь получает талон с номером очередности и ожидает вызова специалиста в зале ожидания.

В порядке установленной очередности заявитель проходит в окно к специалисту, ведущему прием заявлений и документов.

Специалист принимает заявление и документы, предоставленные заявителем, регистрирует их в АИС МФЦ и выдает заявителю расписку о приеме заявления и документов, с указанием регистрационного номера заявления. Данный номер необходим заявителю для проверки статуса исполнения заявления, такая возможность реализована на официальном сайте МФЦ.

В случае неверно заполненного заявления, специалист МФЦ информирует заявителя о данном факте и помогает правильно оформить заявление. В случае неполного пакета документов, предоставленного заявителем, специалист МФЦ объясняет заявителю куда необходимо обратиться за получение необходимых документов.

На входе процесса предоставления услуги получены заявление и документы, предоставленные заявителем.

Далее заявление и полученные документы сканируются и вносятся в АИС МФЦ и сформированный пакет документов передается в соответствующий орган Администрации города Екатеринбурга, в соответствии соглашением о взаимодействии, заключенным между МФЦ и Администрацией города Екатеринбурга, в том числе с использованием электронного документооборота и курьерской службы.

При этом в зависимости от достигнутых договоренностей, сбор документов может осуществляться параллельно, специалистами МФЦ и сотрудниками органов Администрации города Екатеринбурга. Если специалисты МФЦ уполномочены на направление межведомственных (внутриведомственных) запросов, то в рамках предоставления услуги специалист МФЦ направляет запросы в федеральные и региональные органы исполнительной власти. Ответы на запросы, поступившие от федеральных и региональных органов исполнительной власти, специалист МФЦ прикрепляет к пакету документов, представленных заявителем, в АИС МФЦ.

В большинстве случаев межведомственные (внутриведомственные) запросы направляются органами Администрации города Екатеринбурга. После обработки и анализа сформированного пакета документов должностное лицо Администрации города Екатеринбурга принимает решение о результате предоставления услуги. На основании решения должностного лица, специалист органа Администрации города Екатеринбурга формирует результат услуги.

В случае отказа в предоставлении услуги, специалистом готовится письмо об отказе в предоставлении услуги. В случае положительного результата предоставления услуги, специалист осуществляет подготовку проекта постановления, формирует начисление субсидии, компенсации, в зависимости от результата услуги, предусмотренным административным регламентом предоставления услуги.

Далее результат предоставления услуги передается в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» с использованием

электронного документооборота и курьерской службы.

Ресурсами в рамках процесса предоставления услуги являются следующие элементы: оборудование, финансы, персонал, система межведомственного электронного взаимодействия и документы, представленные заявителем при подаче заявления. Поставщиками ресурсов данного процесса является Администрация города Екатеринбурга, федеральные и региональные органы исполнительной власти.

В свою очередь специалисты МФЦ осуществляют информирование заявителя о дате и времени получения результата услуги посредством телефонной связи, электронной почты. После чего заявитель должен явиться в МФЦ за результатом предоставления услуги в назначенную дату и время.

Выдача результата предоставления услуги производится специалистом МФЦ, ответственный за прием и выдачу документов. Далее специалист МФЦ предлагает заявителю заполнить анкету о степени удовлетворенности качеством предоставляемых услуг в бумажном виде или на официальном сайте МФЦ.

Выходом процесса предоставления услуги является результат предоставления муниципальной услуги в виде информации, справки, выписки или начисление субсидий и компенсаций, в зависимости от услуги. Потребителем данного процесса является заявитель, который по итогам процесса оценивает качество предоставленной услуги.

По результатам анализа состояния процессов при предоставлении государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» выявлены проблемы, связанные с организацией деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»:

Отсутствие заключенного договора между Государственным бюджетным учреждением Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» и МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»;

Не утверждена методика обучения специалистов МФЦ муниципального

образования «город Екатеринбург»;

Не разработан стандарт обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» и методика проведения мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;

Со стороны Администрации города Екатеринбурга не осуществляется функция контроля по отношению к деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

### **2.3 Анализ проблем управления процессами при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург»**

Для полноценной характеристики процессов при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» воспользуемся объективной оценкой.

Объективную оценку условий предоставления услуги позволит получить включенное наблюдение. Мониторинг условий предоставления услуги путем включенного наблюдения позволит оценить степень соответствия МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» предусмотренным стандартам комфортности здания, интерьеров, технического оснащения и др.

Выявление объективных критериев оценки уровня комфортности предоставления услуги – это важная задача, имеющая большую практическую значимость.

Критерии для оценки уровня комфортности определены Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных

центров предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup>.

В соответствии с этими требованиями была проведена оценка условий предоставления услуг по объективным критериям на соответствие или несоответствие условий определенным стандартам комфортности.

Оценка комфортности осуществлялась путем визуального осмотра подходов к зданиям отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», внешнего оформления зданий, внутренних интерьеров помещений отделений, официального сайта МФЦ, замер времени ожидания в очереди.

Оценка проводилась по разработанной форме оценочной характеристики реализации показателей комфортности предоставления услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» (ПРИЛОЖЕНИЕ В) и по форме бланка наблюдения. Полученные баллы были вписаны в бланк наблюдения за деятельностью МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» (табл. 1).

Таблица 1 – Бланк наблюдения за деятельностью МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»<sup>2</sup>

№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
1	2	3
1	Пешеходная доступность от остановок общественного транспорта (не более 10 минут)	5
2	Наличие указателей от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ	2
3	Наличие отдельного входа в здание МФЦ	4
4	Работа с гражданами производится на нижних этажах здания	4
5	Вход в здание оборудован удобной лестницей с поручнями, а также пандусами для беспрепятственного передвижения инвалидов и детских колясок	5
6	Здание МФЦ оборудовано информационной табличкой (вывеской), предназначенной для доведения до сведения заинтересованных лиц информации о работе МФЦ	5
7	Информационная табличка, которой оборудовано здание МФЦ содержит информацию о режиме работы центра	5
8	Актуальность информации, размещенной на Интернет-сайте, о предоставляемых услугах в МФЦ	5

<sup>1</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 // КонсультантПлюс

<sup>2</sup> Таблица составлена автором

9	Фасад здания оборудован осветительными приборами, которые позволяют в течение рабочего времени МФЦ ознакомиться с информационными табличками	5
10	Оборудованность здания МФЦ стоянками для автомобильного транспорта граждан – получателей государственных услуг	2
11	Наличие оборудованного сектора для информирования, ожидания и приема граждан	5
12	Оборудованность здания МФЦ туалетной комнатой, с умывальником, посещение которого доступно для всех посетителей МФЦ	5
13	Просторность помещения, в котором оборудуется сектор для ожидания очереди, сектор для информирования и сектор для приема граждан, оборудованный в виде киосков (окон)	5
14	Количество дополнительных услуг, предоставление которых организовано в МФЦ	3
15	Сектор ожидания оборудован стульями, креслами, столами (стойками) для возможности оформления документов	5
16	Оборудованность операционного зала электронной системой управления очередью, предназначенной оптимизировать потоки посетителей	5
17	Электронная система управления очередью функционирует в течение всего времени приема граждан и исключает возможность ее произвольного отключения сотрудниками МФЦ	5
18	Время ожидания в очереди для подачи документов, минут	5
19	Сектор информирования граждан, предназначенный для ознакомления граждан с информационными материалами, располагается в непосредственной близости от сектора ожидания очереди	5
20	Для сотрудника МФЦ и гражданина, находящегося на приеме, предусмотрены места для сидения и раскладки документов	5
ИТОГО:		90

Максимальная сумма баллов по форме оценочной характеристики реализации показателей комфортности предоставления услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» составляет 100 баллов.

Ранжирование итоговых баллов следующее:

Результат в пределах 90–100 баллов – выше среднего и указывает на высокий уровень комфортности организации работы МФЦ.

Средний допустимый результат составляет 75–89 баллов, указывает на средний уровень комфортности организации предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Результат 50–76 баллов – ниже среднего, указывает на необходимость повышения уровня комфортности обслуживания заявителей МФЦ.

Результат 20–49 баллов – очень низкий, указывает на необходимость осуществления оперативных изменений в организации работы МФЦ.

Результат 0–19 баллов – недопустимо низкий, крайне необходимо

проводить работы по приведению работы МФЦ к соответствию минимальным стандартам комфортности обслуживания населения.

В нашем случае оценка характеристики реализации показателей комфортности предоставления услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» составила 90 баллов, что свидетельствует о высоком уровне комфортности организации работы МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

В бланке наблюдения отражена общая оценка по четырем отделениям МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Как мы видим из бланка наблюдения, отклонения от стандартов комфортности организации предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» по следующим критериям:

Наличие указателей от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ;

Оборудованность здания МФЦ стоянками для автомобильного транспорта граждан – получателей государственных услуг;

Количество дополнительных услуг, предоставление которых организовано в МФЦ.

Итак, можно сделать вывод, что МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» необходимо разработать план мероприятий по устранению выявленных отклонений от стандартов комфортности организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Ведь МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» должен привлекать клиентов внешним обликом здания, удобной парковкой, комфортным залом ожидания, эффектной наружной рекламой и сообщениями в средствах массовой информации. Также отдельное внимание следует уделить этической стороне общения сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» с заявителями, оно должно быть вежливым и учтивым.

По результатам анализа состояния процессов при предоставлении

государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» выявлены два блока проблем:

Первый блок проблем, связан с организацией деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»;

Второй блок проблем, связан с отклонением от стандартов комфортности организации предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Анализ выявленных проблем, связанных с несовершенством процессов при предоставлении государственных и муниципальных по принципу «одного окна», позволяет сделать следующий основной вывод.

Необходимо изменить традиционный подход к предоставлению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на основе применения процессного и маркетингового подходов.

При этом процессы подлежат непрерывному улучшению качества и внедрение цикла PDCA является эффективным инструментом для достижения наилучших результатов.

Для решения выявленных проблем предлагается разработка стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

# **ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗАЯВИТЕЛЕЙ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ МФЦ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД ЕКАТЕРИНБУРГ»**

## **3.1 Планируемые действия и основные мероприятия**

Среди выявленных проблем, которые требуют проработки и совершенствования, ключевой является отсутствие стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Разработка и принятие стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» (далее – стандарт) возможно благодаря систематизации этапов, планируемых действий и ожидаемых промежуточных результатов.

Основной целью разработки стандарта является достижение единого качества предоставления государственных и муниципальных услуг и обслуживания заявителей для всех отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Наличие стандарта гарантирует заявителю, что независимо от того, с кем именно из специалистов МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» он общается, он получит качественное обслуживание, которое присуще МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

При разработке стандарта преследуются следующие задачи:

унифицировать действия специалистов на различных этапах предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;

достичь узнаваемости МФЦ муниципального образования «город

Екатеринбург» за счет единообразия порядка предоставления государственных и муниципальных услуг и качества обслуживания заявителей;

сделать рабочие процедуры предоставления государственных и муниципальных услуг максимально понятными для специалистов МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» за счет выделения однотипных/стандартных действий или ситуаций;

создать основания для прозрачной и объективной оценки работы специалистов и в целом деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Стандарт будет иметь следующую структуру:

1. Стандарт комфортности:
  - 1.1 Требования к размещению МФЦ;
  - 1.2 Требования к парковочным местам;
  - 1.3 Оформление входа в здание;
  - 1.4 Требования к помещениям для получателей государственных и муниципальных услуг:
    - 1.4.1 Требования к организации сектора ожидания;
    - 1.4.2 Требования к организации сектора информирования;
    - 1.4.3 Требования к организации приема и консультирования заявителей;
  - 1.5 График (режим) работы МФЦ;
  - 1.6 Требования к организации телефонного взаимодействия с получателями государственных и муниципальных услуг;
  - 1.7 Организация консультирования (информирования) и приема заявителей по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг;
  - 1.8 Требования к порядку информирования о предоставлении услуг;
  - 1.9 Требования к порядку приема заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
2. Стандарт профессионального обслуживания:
  - 2.1 Организационно-нормативное обеспечение по взаимодействию с

- заявителями;
- 2.2 Основные критерии и параметры взаимодействия с заявителями;
- 2.3 Общие принципы профессионального обслуживания заявителей;
- 2.4 Стандарт ведения приема по телефону:
  - 2.4.1 Пространственное расположение;
  - 2.4.2 Ведение приема по телефону;
  - 2.4.3 Временные рамки приема по телефону;
  - 2.4.4 Алгоритм ведения приема на телефоне;
  - 2.4.5 Вербальная и невербальная коммуникация при телефонном разговоре;
  - 2.4.6 Внештатные ситуации во время телефонных переговоров;
- 2.5 Стандарт очного приема:
  - 2.5.1 Организация рабочего места;
  - 2.5.2 Внешний вид специалистов МФЦ;
  - 2.5.3 Ведение очного приема;
  - 2.5.4 Алгоритм очного приема;
- 2.6 Порядок и формы контроля исполнения стандарта.
- 3. Технологические стандарты предоставления услуг (по категориям услуг):
  - 3.1 Предоставление информации;
  - 3.2 Предоставление сведений из АИС;
  - 3.3 Полный цикл предоставления услуги;
  - 3.4. Неполный цикл предоставления услуги;
  - 3.5 Подтверждение регистрации на Едином портале государственных и муниципальных услуг.

Данная структура стандарта является основой для разработки текста проекта стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Технологические стандарты предоставления услуг в МФЦ по основным категориям услуг выполняются в виде схем технологических процессов,

включающих в себя ключевые элементы процесса: вход, потребитель, поставщики, ресурсы, выход процесса. Данный вид стандарта необходим для наглядного отображения процесса предоставления услуги и впоследствии использование стандарта специалистами МФЦ. Для примера подготовлен технологический стандарт полного цикла предоставления услуги (ПРИЛОЖЕНИЕ Г). Под полным циклом предоставления услуги подразумевается, что МФЦ выполняет как функцию приема заявления и документов, так и выдачу результата услуги, подготовленного ответственным органом Администрации города Екатеринбурга.

В целях разработки и внедрения стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» необходимо осуществить комплекс мероприятий, который представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Перечень мероприятий, необходимых для разработки и внедрения стандарта<sup>1</sup>

Этап	Наименование	Мероприятия	Нормативно правовой акт/документ
1	2	3	4
Разработка и утверждение стандарта			
1	Создание рабочей группы	В рабочую группу должны входить: директор МФЦ, представители от каждой категории специалистов МФЦ, представители от органов Администрации города Екатеринбурга (Правовой департамент, Департамент экономики, Комитет связи и информационных технологий, Комитет социальной политики). Состав рабочей группы утверждается нормативно правовым актом Администрации города Екатеринбурга.	Распоряжение Администрации города Екатеринбурга о создании Рабочей группы по разработке и согласованию стандарта
2	Определение ответственных за различные участки работы по стандартизации	Создание и утверждение приказа с разграничением функционала между ответственными лицами по разработке стандарта	Приказ директора МФЦ
3	Сбор информации	Формирование видения и ожиданий от содержания стандартов от руководства МФЦ, специалистов МФЦ, заявителей, членов Рабочей группы, путем проведения опроса	Опросный лист

<sup>1</sup> Таблица составлена автором

4	Работа по написанию стандартов	<p>1. Определение плана разработки стандартов (с указанием сроков и ответственных за каждый из этапов).</p> <p>2. Представление данного плана на заседание Рабочей группы и утверждение плана протоколом Рабочей группы.</p> <p>3. Проведение совещаний Рабочих групп, которые должны проводится регулярно, с установленной периодичностью.</p> <p>4. Ответственное лицо осуществляет обобщение информации, полученной по результатам сбора информации и совещаний Рабочих групп и представляет составленный проект стандарта для рассмотрения членам Рабочей группы, предварительно отправив каждому члену Рабочей группы проекта стандарта для ознакомления со стандартом до совещания, а уже в процессе совещания обсуждать возникшие пожелания и замечания.</p> <p>5. Обсуждение на Рабочей группе проекта стандарта, внесение в протокол Рабочей группы предложений и замечаний.</p> <p>6. В соответствии с протоколом Рабочей группы ответственным лицом вносятся дополнения, уточнения в проект стандарта.</p>	<p>Протокол Рабочей группы об утверждении Плана разработки стандарта;</p> <p>Проект стандарта;</p> <p>Протоколы Рабочих групп</p>
5	Аудит проекта стандарта	<p>Проведение аудита окончательного варианта стандарта при участии члена Рабочей группы или внешнего аудитора, также можно попросить оценить стандарт со стороны реальных заявителей в режиме реального времени. В этом случае аудитор заранее знакомится с предлагаемым стандартом и в процессе визита в МФЦ оценивает, насколько данный стандарт уместен и удобен, а также насколько реально, с его точки зрения, его исполнение.</p>	<p>Окончательный вариант стандарта;</p> <p>Оценочный лист</p>
6	Окончательная доработка и оформление стандарта	<p>Доработка проекта стандарта производится лицом, ответственным за разработку данного стандарта с учетом возникших замечаний и пожеланий</p>	<p>Доработанный проект стандарта</p>
7	Утверждение стандарта	<p>После окончательного согласования, оформления и утверждения рабочей группой, стандарт представляется на утверждение главы Администрации города Екатеринбурга</p>	<p>Распоряжение Администрации города Екатеринбурга</p>
Внедрение утвержденного стандарта			
8	Информирование персонала о начале разработки и внедрении стандартов в отделениях МФЦ	<p>Размещение информации на стендах, сообщение на общем собрании сотрудников МФЦ, доведение информации через непосредственных руководителей отделений МФЦ. Для повышения мотивации и интереса персонала к данному процессу, обеспечению вовлеченности персонала можно объявить конкурс на лучшие идеи по разработке стандарта</p>	<p>Объявление;</p> <p>Информация о проведении собрания</p>

9	Анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков для выполнения стандартов	1. Проведение оценки с точки зрения соответствия текущего состояния обслуживания новым стандартам, для того чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений и обратить на них внимание. 2. На основании результатов оценки осуществляется составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам, при необходимости коррекция системы мотивации.	Оценочный лист; План обучения специалистов МФЦ
10	Информирование сотрудников о введении стандартов	Разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов	Информация о проведении встреч, собраний
11	Ознакомление сотрудников с содержанием стандартов	1. Знакомство с утвержденным стандартом специалистами МФЦ. 2. Оформление стандарта обслуживания в виде брошюр и обеспечение технологическими стандартами предоставления услуг рабочее место каждого сотрудника в виде плакатов. 3. Проведение обучение по исполнению стандартов для сотрудников МФЦ в форме тренинга.	Брошюры, плакаты, программа тренинга
12	Организация контроля	1. Разработка и утверждение методики проведения контроля. 2. По итогам внедрения стандарта требуется провести внутренний и внешний контроль. Внутренний контроль может быть обеспечен путем наблюдения руководителями отделений МФЦ за работой специалистов, результаты фиксируются в специально разработанных бланках. Внешний контроль обеспечивается путем проведения опроса реальных заявителей после получения результата услуги или группой экспертов, сформированной из представителей от органов Администрации города Екатеринбурга.	Методика проведения контроля; Бланк наблюдения; Опросный лист

### 3.2 Ожидаемый социальный эффект от реализации проекта

На сегодняшний день работа отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, созданы благоприятные условия для получения государственных и муниципальных услуг гражданами, но для достижения показателей качества и доступности предоставления услуг по

принципу «одного окна», установленных Указом Президента Российской Федерации, требуется совершенствование процессов предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» за счет изменения традиционного подхода к предоставлению услуг на основе интеграции процессного и маркетингового подходов. Внедрение стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» позволит достичь вышеуказанных целей, в том числе следующих результатов:

достижение единого качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» и обслуживания заявителей всех отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»;

оптимизация процессов и процедур, исключение лишних или ошибочных действий со стороны сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург»;

понятность процесса предоставления услуг для сотрудников МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург», минимизация временных затрат на адаптацию новых сотрудников;

повышение мотивации сотрудников за счет понимания ими критериев оценки их работы и деятельности МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» в целом;

прозрачность и доступность процесса предоставления услуг для заявителей при обращении в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Однако, внедрение стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» не может заменить функцию контроля со стороны Администрации города Екатеринбурга, так как наличие стандарта не обеспечит его автоматического исполнения, поэтому функция контроля со стороны Администрации города Екатеринбурга очень важна. Также контроль предоставления государственных и муниципальных

услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» возможен и со стороны заявителей, путем направления жалоб на действия (бездействия) должностного лица МФЦ, сотрудников МФЦ и на решения, принимаемые в ходе предоставления государственных и муниципальных услуг, в Администрацию города Екатеринбурга, в вышестоящие органы, судебные органы. Хочется заметить, что внедрение стандарта существенно облегчает процедуру контроля.

Предложенный стандарт обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» является целостной комплексной технологией, позволяющей организовать процесс предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на основе маркетингового и процессного подходов. При внедрении стандарта также ожидается повышение качества и доступности предоставляемых услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ нормативных правовых документов, российского и зарубежного опыта предоставления муниципальных услуг по принципу «одного окна» позволяет сделать вывод о том, что сегодня после принятия Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров» отсутствует детальная проработка подзаконных нормативных актов. Необходимо дальнейшее методическое обеспечение деятельности МФЦ, в том числе разработка методических рекомендаций по созданию таких центров и обеспечению их деятельности, типового стандарта предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ, а также форм отчетности для осуществления контроля.

Вместе с тем, существующая организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» не позволяет в полной мере удовлетворить потребности заявителей в услугах высокого качества.

Для выявления возможностей в повышении качества оказания услуг этого типа являются актуальными процессный и маркетинговый подходы, которые пока не получили широкого распространения в организации деятельности МФЦ.

Также в рамках изучения теоретического материала мы охарактеризовали процессы, осуществляемые при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» и подробно рассмотрели ключевые элементы процесса, такие как: вход процесса, потребитель, поставщик, ресурсы, показатели и выход процесса.

Анализ особенностей использования процессного подхода при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» позволяет получить ряд преимуществ для всех участников. Для МФЦ, органов местного

самоуправления и исполнительных органов государственной власти – это улучшение координации действий в рамках процесса, ориентация участников на результат процесса, выявление возможностей для улучшения процессов, исключение невостребованных процессов, сокращение временных и материальных затрат, а в итоге повышение результативности и эффективности работы МФЦ. Для заявителя осуществление процессного подхода позволяет обеспечить прозрачность действий, направленных на достижение результата, повысить предсказуемость результатов, устранить барьеры при получении муниципальных услуг.

Особое внимание в рамках изучения теоретического материала мы уделили совершенствованию процессов, осуществляемых при предоставлении муниципальных услуг по принципу «одного окна» и пришли к выводу, что применение цикла PDCA в процессе деятельности МФЦ при предоставлении государственных и муниципальных услуг позволит эффективно управлять этой деятельностью и в любой момент усовершенствовать процесс.

Также в рамках второй главы произведена оценка состояния процессов при предоставлении государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в МКУ МФЦ МО «город Екатеринбург» выявлены проблемы, связанные с организацией деятельности МФЦ, такие как:

Не утверждена методика обучения специалистов МФЦ;

Не разработан стандарт обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ и методика проведения мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;

Со стороны Администрации города Екатеринбурга ослаблена функция контроля по отношению к деятельности МФЦ.

Для полноценной характеристики процессов при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ МО «город Екатеринбург» было организовано включенное наблюдение, которое позволило оценить степень соответствия МФЦ МО «город Екатеринбург» предусмотренным стандартам комфортности здания, интерьеров, технического оснащения и др.

Итоговая оценка характеристики реализации показателей комфортности предоставления услуг в МФЦ МО «город Екатеринбург» свидетельствует о высоком уровне комфортности организации работы МФЦ МО «город Екатеринбург».

Выявлены отклонения от стандартов комфортности организации предоставления услуг в МФЦ по следующим критериям:

Наличие указателей от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ;

Оборудованность здания МФЦ стоянками для автомобильного транспорта граждан – получателей государственных услуг;

Количество дополнительных услуг, предоставление которых организовано в МФЦ.

Анализ выявленных проблем, связанных с несовершенством процессов при предоставлении государственных и муниципальных по принципу «одного окна» в МФЦ, позволяет сделать следующий основной вывод.

Необходимо изменить традиционный подход к предоставлению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на основе применения процессного и маркетингового подходов.

И для решения выявленных проблем предлагается такой инструмент, как разработка стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Основной целью разработки стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» является достижение единого качества предоставления государственных и муниципальных услуг и обслуживания заявителей для всех отделений МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург».

Для наглядности подготовлен технологический стандарт полного цикла предоставления услуги. Под полным циклом предоставления услуги подразумевается, что МФЦ выполняет как функцию приема заявления и

документов, так и выдачу результата услуги, подготовленного ответственным органом Администрации города Екатеринбурга.

Предложенные мероприятия по разработке и внедрению стандарта обслуживания заявителей при предоставлении государственных и муниципальных услуг в МФЦ муниципального образования «город Екатеринбург» являются целостной комплексной технологией, позволяющей организовать процесс предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на основе маркетингового и процессного подходов. При внедрении стандарта ожидается повышение качества и доступности предоставляемых услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1) Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

2) Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

3) Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

4) О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 03.10.2009 г. № 796 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

5) Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

6) О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 г. № 1789-р // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

7) О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации

от 06.05.2008 г. № 632-р // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

8) ГОСТ ИСО 9001–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 г. № 1575-ст // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

9) О перечне государственных услуг, предоставляемых органами государственной власти Свердловской области, территориальными государственными внебюджетными фондами Свердловской области в государственном бюджетном учреждении Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»: Постановление Правительства Свердловской области от 25.09.2013 г. № 1159-ПП // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

10) Об определении государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг» уполномоченной организацией на территории Свердловской области на заключение соглашений о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, предоставляющими государственные услуги: Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2013 г. № 228-ПП // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

11) О создании Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 03.09.2013 г. № 3131 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

12) Об организации предоставления муниципальных услуг, предоставляемых органами Администрации города Екатеринбурга, на базе

Муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 12.11.2013 г. № 3844 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

13) Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном бюджетном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 24.07.2014 г. № 2061 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

14) О внесении изменения в Постановление Администрации города Екатеринбурга от 24.07.2014 № 2061 «Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном бюджетном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 24.11.2014 г. № 3558 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

15) О создании Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» путем изменения типа существующего Муниципального казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2014 г. № 3556 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

16) Об утверждении перечня государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в Муниципальном казенном учреждении

«Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 23.03.2015 г. № 722 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

17) Об утверждении программы проведения мониторинга качества предоставления и доступности муниципальных (государственных) услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург»: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 14.08.2013 г. № 2858 // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

18) Об утверждении Ведомственной целевой программы «Обеспечение деятельности Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг муниципального образования «город Екатеринбург» на 2014–2016 годы»: Приказ заместителя главы Администрации города Екатеринбурга по вопросам управления – руководителя аппарата от 25.10.2013 № 23/41/0138. – Режим доступа: <http://екатеринбург.рф/administration/administration-gorod/4/16/44/> (дата обращения: 06.05.2015).

19) Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Репин В., Елифеев В. – М.: Манн и Фербер, 2013.

20) Лежнина, М. А. К вопросу об эффективности предоставления государственных услуг / Лежнина, М. А., Исупова И. Н. – Вестник МарГТУ, 2009. – № 1. – 35–41 с.

21) Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – ИД «Вильямс», 2008. – 62 с.

22) Терещенко Л. К. Услуги: государственные, публичные, социальные / Журнал российского права. – 2004. – №10. – Юридическое издательство "Норма". – с. 30-31.

23) Исупова И. Н. Многофункциональные центры как основной механизм повышения эффективности предоставления государственных услуг населению в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 06.05.2015).

24) О МФЦ [Электронный ресурс] // Официальный портал МФЦ Екатеринбург. – Режим доступа: <http://мфц.екатеринбург.рф> (дата обращения 06.05.2015).

25) О МФЦ [Электронный ресурс] // Официальный сайт МФЦ Свердловской области. – Режим доступа: <http://www.mfc66.ru> (дата обращения 06.05.2015).

26) Административная реформа СО [Электронный ресурс] // Официальный сайт Административная реформа в Свердловской области. – Режим доступа: <http://ar.gov66.ru> (дата обращения 06.05.2015).

27) Государственные услуги [Электронный ресурс] // Официальный портал Административной реформы. – Режим доступа: [http://ar.gov.ru/ru/gos\\_uslugi\\_03\\_o\\_napravlenii/index.html](http://ar.gov.ru/ru/gos_uslugi_03_o_napravlenii/index.html) (дата обращения 06.05.2015).

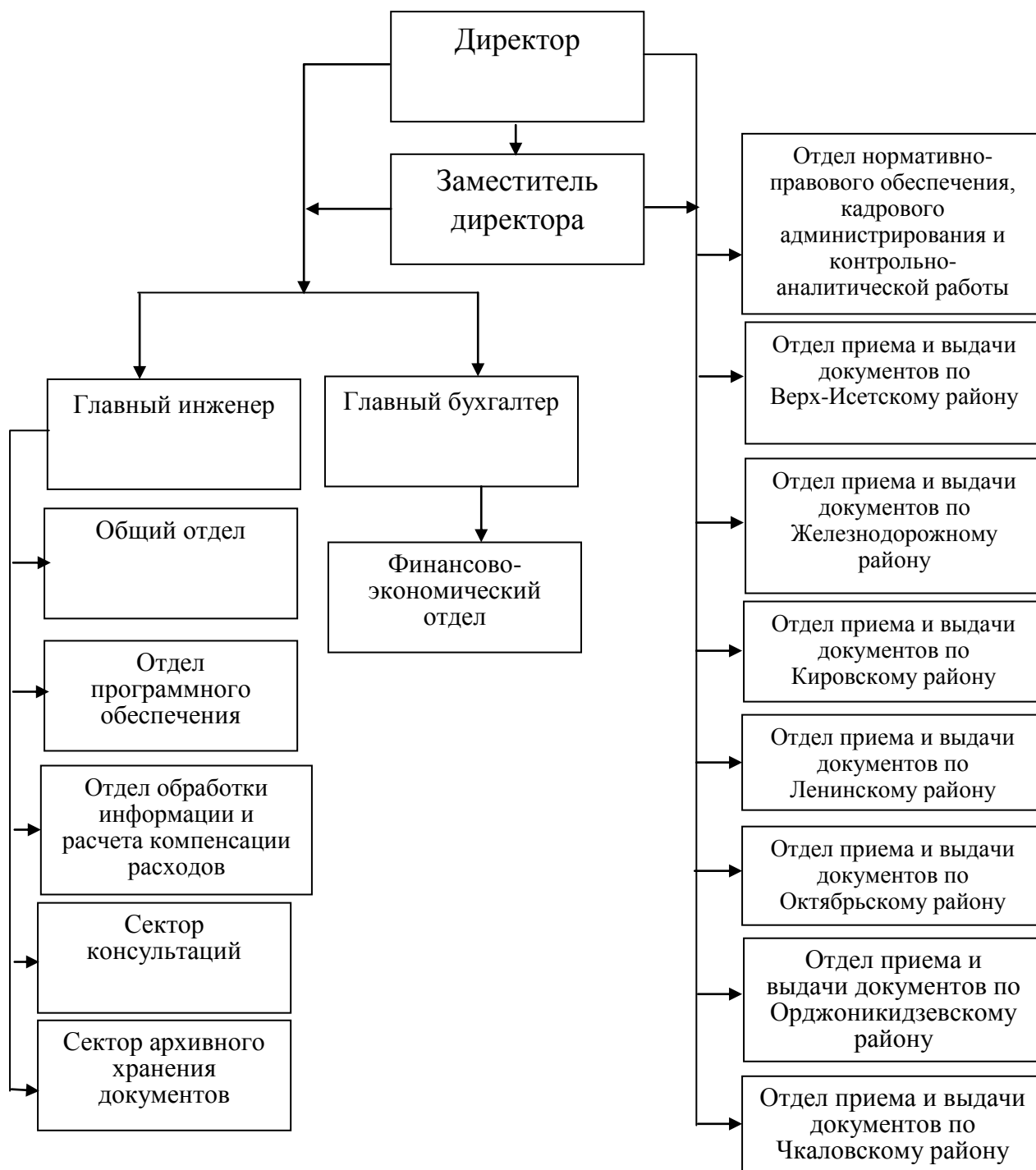
28) Общая информация [Электронный ресурс] // Официальный портал Административной реформы. – Режим доступа: [http://ar.gov.ru/ru/o\\_reforme/index.html](http://ar.gov.ru/ru/o_reforme/index.html) (дата обращения 06.05.2015).

29) Новости [Электронный ресурс] // Официальный сайт МФЦ РФ. – Режим доступа: <http://мфц.рф> (дата обращения 06.05.2015).

30) Повышение качества государственных и муниципальных услуг в Свердловской области [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономики Свердловской области. – Режим доступа: <http://economy.midural.ru/content/povyshenie-kachestva-gosudarstvennyh-i-municipalnyh-uslug-v-sverdlovskoy-oblasti> (дата обращения 06.05.2015).



**Структура Муниципального казенного учреждения  
«Многофункциональный центр предоставления государственных  
и муниципальных услуг муниципального образования  
«город Екатеринбург»<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Схема составлена автором

**Перечень государственных и муниципальных услуг,  
предоставляемых в Муниципальном казенном учреждении  
«Многофункциональный центр предоставления государственных  
и муниципальных услуг муниципального образования  
«город Екатеринбург»**

1. Прием заявлений и выдача документов о согласовании переустройства и (или) перепланировки жилого помещения.
2. Оформление дубликатов договоров приватизации жилых помещений муниципального жилищного фонда.
3. Принятие документов, а также выдача решений о переводе или об отказе в переводе жилого помещения в нежилое или нежилого помещения в жилое помещение.
4. Выдача направлений на оздоровление в оздоровительный центр «Санаторий «Бодрость» отдельным категориям граждан.
5. Присвоение адреса объекту недвижимости.
6. Предоставление информации об объектах недвижимого имущества, находящихся в муниципальной собственности и предназначенных для сдачи в аренду.
7. Предоставление сведений из реестра муниципального имущества муниципального образования «город Екатеринбург».
8. Выдача разрешений на производство земляных работ при строительстве, реконструкции и ремонте сетей инженерно-технического обеспечения и иных объектов на территории муниципального образования «город Екатеринбург».
9. Оформление отказа от имени муниципального образования «город Екатеринбург» от преимущественного права покупки жилого помещения.
10. Выдача дубликатов разрешений на строительство и ввод в эксплуатацию объектов капитального строительства.
11. Подготовка справки о состоянии расчетов с бюджетом по арендной плате за землю.
12. Выдача копий правовых актов Администрации города Екатеринбурга, находящихся на оперативном хранении.
13. Выдача разрешения на вступление в брак лицам, достигшим возраста шестнадцати лет.
14. Выдача архивных справок, архивных выписок и архивных копий по документам, находящимся на ведомственном хранении.
15. Выдача копий зарегистрированных трудовых договоров, заключенных работниками с работодателями – физическими лицами.
16. Регистрация трудовых договоров, заключаемых работниками с работодателями – физическими лицами, не являющимися индивидуальными предпринимателями, а также факта прекращения этих трудовых договоров.

17. Предоставление сведений об объектах муниципального нежилого фонда, отчужденных из собственности муниципального образования «город Екатеринбург».

18. Прием в собственность муниципального образования «город Екатеринбург» имущества, находящегося в частной собственности.

19. Выдача выписки из похозяйственной книги.

20. Предоставление путевок для летнего отдыха и оздоровления детей в лагерях с дневным пребыванием, санаториях и санаторно-оздоровительных лагерях круглогодичного действия, в загородных стационарных оздоровительных лагерях.

21. Прием заявлений, постановка на учет и зачисление детей в образовательные учреждения, реализующие основную общеобразовательную программу дошкольного образования (детские сады).

22. Предоставление в аренду земельных участков, находящихся в собственности муниципального образования «город Екатеринбург», для размещения нестационарных объектов.

23. Принятие граждан на учет для целей предоставления жилых помещений в государственном жилищном фонде социального использования Свердловской области.

24. Принятие малоимущих граждан на учет в качестве нуждающихся в жилых помещениях, предоставляемых по договорам социального найма.

25. Предоставление жилого помещения муниципального жилищного фонда по договору найма специализированного жилого помещения.

26. Исключение жилых помещений муниципального жилищного фонда из числа служебных.

27. Оформление дубликата договора социального найма жилого помещения муниципального жилищного фонда, договора найма жилого помещения муниципального специализированного жилищного фонда или ордера на жилое помещение.

28. Предоставление в собственность за плату освободившегося жилого помещения в коммунальной квартире.

29. Предоставление государственных жилищных сертификатов, удостоверяющих право гражданина на получение социальной выплаты за счет средств федерального бюджета для приобретения жилого помещения.

30. Признание молодых семей нуждающимися в улучшении жилищных условий.

31. Предоставление военнослужащему освободившегося жилого помещения муниципального жилищного фонда, ранее занимаемого другим военнослужащим.

32. Предоставление жилого помещения муниципального жилищного фонда по договору социального найма, изменение договора социального найма жилого помещения и его расторжение.

33. Предоставление жилых помещений муниципального жилищного фонда в собственность граждан в связи с отселением из домов, подлежащих сносу.

34. Предоставление информации об очередности предоставления жилых

помещений на условиях социального найма.

35. Признание граждан участниками подпрограммы «Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством» федеральной целевой программы «Жилище» на 2011–2015 годы.

36. Признание многодетных семей нуждающимися в жилых помещениях в целях предоставления социальных выплат для строительства жилых помещений.

37. Признание молодых семей участниками федеральных целевых программ и государственных программ Свердловской области в целях обеспечения их жильем и предоставления им финансовой поддержки.

38. Предоставление разрешения на отклонение от предельных параметров разрешенного строительства, реконструкции объекта капитального строительства.

39. Выдача разрешений на установку и эксплуатацию рекламных конструкций.

40. Аннулирование разрешений на установку рекламных конструкций.

41. Отчуждение недвижимого имущества, находящегося в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства.

42. Предоставление информации об организации общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях.

43. Предоставление муниципального имущества в аренду без проведения торгов.

44. Выдача разрешений на предоставление земельных участков для индивидуального жилищного строительства в собственность бесплатно (аренду).

45. Предоставление отдельным категориям граждан компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг.

46. Выдача архивных справок, архивных выписок и архивных копий по документам, хранящимся в Отделе по делам архивов.

47. Выдача заключения, подтверждающего факт нахождения объекта недвижимого имущества в границах земельного участка.

48. Учет граждан, нуждающихся в получении садовых или дачных земельных участков, в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

49. Предоставление муниципальной преференции.

50. Предоставление в безвозмездное пользование муниципального имущества, составляющего муниципальную казну муниципального образования «город Екатеринбург», без проведения торгов.

51. Выплата наследникам компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг в порядке, определенном Гражданским кодексом Российской Федерации.

52. Передача занимаемых гражданами приватизированных жилых помещений в муниципальную собственность.

53. Признание жилых помещений муниципального жилищного фонда и частных жилых помещений, расположенных на территории муниципального образования «город Екатеринбург», пригодными (непригодными) для проживания и многоквартирных домов аварийными и подлежащими сносу или реконструкции.

54. Включение заявителей в список граждан, имеющих право быть принятыми в члены жилищно-строительного кооператива, создаваемого в целях обеспечения жильем граждан в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2008 № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства».

55. Предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату библиотек, базам данных.

56. Предоставление доступа к оцифрованным изданиям, хранящимся в библиотеках, в том числе к фонду редких книг, с учетом соблюдения требований законодательства Российской Федерации об авторском и смежных правах.

57. Предоставление информации о времени и месте театральных представлений, филармонических и эстрадных концертов и гастрольных мероприятий театров и филармоний, киносеансов, анонсы данных мероприятий.

58. Предоставление информации о проведении ярмарок, выставок народного творчества, ремесел.

59. Запись на обзорные, тематические и интерактивные экскурсии.

60. Зачисление в образовательное учреждение.

61. Предоставление информации об образовательных программах и учебных планах, рабочих программах учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), годовых календарных учебных графиках.

62. Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося, ведение электронного дневника и электронного журнала успеваемости.

63. Включение жилых помещений в состав специализированного жилищного фонда.

64. Выдача специального разрешения на движение транспортных средств, осуществляющих перевозки опасных грузов, по автомобильным дорогам местного значения на территории муниципального образования «город Екатеринбург».

65. Выдача специального разрешения на автомобильные перевозки тяжеловесных и (или) крупногабаритных грузов по маршрутам, проходящим полностью или частично по автомобильным дорогам местного значения в границах муниципального образования «город Екатеринбург».

66. Предоставление субсидий малым предприятиям агропромышленного комплекса муниципального образования «город Екатеринбург».

67. Предоставление субсидий садоводческим, огородническим и дачным некоммерческим объединениям (товариществам) граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

68. Предоставление субсидий из бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» общественным объединениям, некоммерческим организациям.

69. Выдача документов (выписки из домовой книги, карточки учета собственника жилого помещения, справок и иных документов) в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

70. Предоставление информации о порядке предоставления жилищно-коммунальных услуг населению.

71. Предоставление компенсации расходов, связанных с установкой в муниципальных жилых помещениях приборов учета используемых воды и электрической энергии.

72. Предоставление субсидий некоммерческим организациям, не являющимся государственными или муниципальными учреждениями и образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

73. Предоставление денежной выплаты лицам, удостоенным звания «Почетный гражданин города Екатеринбурга».

74. Выдача социальной транспортной карты.

75. Включение мест размещения ярмарок на земельных участках, в зданиях, сооружениях, находящихся в частной собственности, в план организации и проведения ярмарок на территории муниципального образования «город Екатеринбург» в очередном календарном году.

76. Выдача, продление, переоформление, аннулирование разрешений на право организации розничных рынков на территории муниципального образования «город Екатеринбург».

77. Выдача разрешения на закрытие и (или) ограничение движения транспорта на время производства дорожных работ.

78. Выдача разрешения на выполнение работ по уходу за зелеными насаждениями (обрезка, омоложение, снос больных, усохших и отслуживших свой нормативный срок зеленых насаждений).

79. Выдача разрешения на снос и (или) пересадку зеленых насаждений.

80. Выдача градостроительных планов земельных участков.

81. Предоставление разрешения на условно разрешенный вид использования земельного участка или объекта капитального строительства.

82. Выдача разрешений на ввод в эксплуатацию, внесение изменений в разрешения на ввод в эксплуатацию объектов капитального строительства.

83. Выдача разрешений на строительство (реконструкцию), продление (прекращение) действия разрешений на строительство (реконструкцию), внесение изменений в разрешения на строительство (реконструкцию) объектов капитального строительства.

84. Предоставление в аренду, постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное пользование земельных участков для строительства без проведения торгов.

85. Выдача документа, подтверждающего проведение основных работ по строительству (реконструкции) объекта индивидуального жилищного строительства, осуществляемому с привлечением средств материнского (семейного) капитала.

86. Подготовка письменных разъяснений налогоплательщикам и налоговым агентам по вопросам применения нормативных правовых актов

органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург» о местных налогах.

87. Прием заявлений и организация предоставления гражданам субсидий на оплату жилых помещений и коммунальных услуг.

88. Согласование вывода из эксплуатации источников тепловой энергии, тепловых сетей.

89. Согласование вывода источников тепловой энергии, тепловых сетей в ремонт.

90. Предоставление субсидий юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим перевозку пассажиров, в целях возмещения части затрат, связанных с предоставлением дополнительной меры социальной поддержки отдельным категориям граждан в виде права льготного проезда на всех видах городского пассажирского транспорта общего пользования на территории муниципального образования «город Екатеринбург».

91. Предоставление субсидий некоммерческим организациям, выражающим интересы субъектов потребительского рынка в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

92. Обеспечение жильем граждан, уволенных с военной службы, и приравненных к ним лиц, до 01.01.2005 принятых на учет в качестве нуждающихся в жилых помещениях в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

93. Предоставление социальных выплат молодым семьям на приобретение жилого помещения или строительство индивидуального жилого дома либо на погашение основной суммы долга по ипотечным жилищным кредитам (займам).

94. Обмен жилых помещений муниципального жилищного фонда.

95. Согласование местоположения границ земельных участков, находящихся в муниципальной собственности или в государственной собственности до ее разграничения.

96. Согласование местоположения границ земельных участков, являющихся смежными по отношению к земельным участкам, находящимся в муниципальной собственности или в государственной собственности до ее разграничения.

97. Оказание содействия заявителю и обращение от лица муниципального образования «город Екатеринбург» в интересах заявителя в орган кадастрового учета с заявлениями об учете изменений, о снятии с государственного кадастрового учета земельных участков, об исправлении ошибок в сведениях государственного кадастра недвижимости, о внесении сведений о ранее учтенных земельных участках в случаях, когда заявитель не попадает в установленный органом кадастрового учета перечень лиц, обладающих правом обращения с вышеуказанными заявлениями.

98. Предоставление сведений из информационной системы обеспечения градостроительной деятельности.

99. Исполнение судебных актов по искам к муниципальному образованию «город Екатеринбург» о возмещении вреда за счет средств казны

муниципального образования «город Екатеринбург».

100. Исполнение судебных актов, предусматривающих обращение взыскания на средства бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» по денежным обязательствам муниципальных казенных учреждений муниципального образования «город Екатеринбург».

101. Исполнение судебных актов, предусматривающих обращение взыскания на средства муниципальных бюджетных и автономных учреждений муниципального образования «город Екатеринбург».

102. Установление (согласование) тарифов для муниципальных организаций на заседаниях Тарифной комиссии муниципального образования «город Екатеринбург» (за исключением тарифов для организаций, осуществляющих виды деятельности, подлежащие государственному регулированию).

103. Согласование инвестиционных программ, реализуемых за счет тарифов, подлежащих государственному регулированию.

104. Выдача справки о периоде выплаты компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг и ее размере.

105. Продажа жилых помещений муниципального жилищного фонда (за исключением комнат в коммунальных квартирах).

106. Включение заявителей в список граждан, имеющих право на приобретение жилья экономического класса, в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2008 № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства».

107. Предоставление жилого помещения муниципального жилищного фонда в аренду.

108. Мена жилых помещений муниципального жилищного фонда на жилые помещения, находящиеся в частной собственности.

109. Предоставление оформленных в установленном порядке архивных справок или копий архивных документов, связанных с социальной защитой граждан, предусматривающей их пенсионное обеспечение, а также получение льгот и компенсаций в соответствии с законодательством Российской Федерации.

110. Регистрация уставов территориального общественного самоуправления.

111. Прием заявок (запись) на прием к врачу.

112. Выдача справки о захоронении.

**Оценочные характеристики реализации показателей комфортности предоставления услуг в МФЦ**

Таблица В 1 – Показатели комфортности предоставления услуг в МФЦ<sup>1</sup>

№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
1	<b>Пешеходная доступность от остановок общественного транспорта (не более 10 минут)</b>	
	Пешеходная доступность от остановки общественного транспорта до здания многофункционального центра предоставления государственных услуг составляет не более 10 минут ходьбы при умеренной скорости	5
	Пешеходная доступность от остановки общественного транспорта до здания многофункционального центра предоставления государственных услуг составляет 10–13 минут ходьбы при умеренной скорости	3
	Пешеходная доступность от остановки общественного транспорта до здания многофункционального центра предоставления государственных услуг составляет более 13 минут ходьбы при умеренной скорости	0
2	<b>Наличие указателей от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ</b>	
	Имеются указатели направления пути от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ, соответствующие трем указанным признакам: на ближайших остановках общественного транспорта, по пути от остановок до здания МФЦ, содержат указание на адрес места нахождения МФЦ, способствующие безошибочному нахождению здания МФЦ	5
	Имеются указатели направления пути от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ, соответствующие трем указанным признакам: на ближайших остановках общественного транспорта, по пути от остановок до здания МФЦ, содержат указание на адрес места нахождения МФЦ, способствующие безошибочному нахождению здания МФЦ	4
	Имеются указатели направления пути от близлежащих	3

<sup>1</sup> Таблица составлена автором

№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	остановок общественного транспорта до здания МФЦ, соответствующие двум указанным признакам: на ближайших остановках общественного транспорта, по пути от остановок до здания МФЦ, содержат указание на адрес места нахождения МФЦ, способствующие безошибочному нахождению здания МФЦ	
	Имеются указатели направления пути от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ, соответствующие только одному из указанных признаков: на ближайших остановках общественного транспорта, по пути от остановок до здания МФЦ, содержат указание на адрес места нахождения МФЦ, способствующие безошибочному нахождению здания МФЦ	2
	Имеющиеся указатели направления пути от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ неудобны для восприятия (расположены слишком высоко, выполнены мелким, неудобочитаемым шрифтом и т.п.)	1
	По пути от близлежащих остановок общественного транспорта до здания МФЦ не имеется указателей	0
3	<b>Наличие отдельного входа в здание МФЦ</b>	
	В помещение МФЦ имеется отдельный вход	5
	Вход в помещение МФЦ совмещен со входом в еще одно административное учреждение	2
	В помещение МФЦ не имеется отдельного входа или имеется несколько входов	0
4	<b>Работа с гражданами производится на нижних этажах здания</b>	
	Работа с гражданами производится на первом этаже здания	5
	Работа с гражданами производится на первом и втором этажах здания	4
	Работа с гражданами производится только на втором этаже здания	2
	Работа с гражданами производится на втором и более высоких этажах здания	0
5	<b>Вход в здание оборудован удобной лестницей с поручнями, а также пандусами для беспрепятственного передвижения инвалидов и детских колясок</b>	
	Вход в здание оборудован удобной лестницей с поручнями и пандусами для беспрепятственного передвижения инвалидов и детских колясок	5
	Вход в здание оборудован лестницей с поручнями и неудобными пандусами для беспрепятственного передвижения инвалидов и детских колясок (слишком	4

№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	крутой, неравномерный спуск и т.п.)	
	Вход в здание оборудован удобной лестницей с поручнями, но не оборудован пандусами	1
	Вход в здание оборудован неудобной лестницей	0
6	<b>Здание МФЦ оборудовано информационной табличкой (вывеской), предназначенной для доведения до сведения заинтересованных лиц информации о работе МФЦ</b>	
	Здание МФЦ оборудовано информационной табличкой (вывеской), предназначенной для доведения до сведения заинтересованных лиц информации о работе МФЦ, информация на которой описана четко, понятно, однозначно	5
	Здание МФЦ оборудовано информационной табличкой (вывеской), предназначенной для доведения до сведения заинтересованных лиц информации о работе МФЦ, но информация на ней описана нечетко, понятно, неоднозначно	3
	Здание МФЦ не оборудовано информационной табличкой (вывеской), предназначенной для доведения до сведения заинтересованных лиц информации о работе МФЦ	0
7	<b>Информационная табличка, которой оборудовано здание МФЦ содержит информацию о режиме работы центра</b>	
	Информационная табличка, которой оборудовано здание МФЦ содержит исчерпывающую информацию о режиме работы центра	5
	Информационная табличка, которой оборудовано здание МФЦ не содержит исчерпывающей информации о режиме работы центра	0
8	<b>Актуальность информации, размещенной на Интернет-сайте, о предоставляемых услугах в МФЦ</b>	
	Информация, размещенная на Интернет-сайте, содержит полную информацию о предоставляемых услугах в МФЦ, телефонных номерах и адресе электронной почты справочной службы МФЦ	5
	Информация, размещенная на Интернет-сайте, содержит неполную информацию о предоставляемых услугах в МФЦ, телефонных номерах и адресе электронной почты справочной службы МФЦ	3
	Информация, размещенная на Интернет-сайте, не содержит информацию о предоставляемых услугах в МФЦ, телефонных номерах и адресе электронной почты справочной службы МФЦ	0
9	<b>Фасад здания оборудован осветительными приборами, которые позволяют в течение рабочего времени МФЦ ознакомиться с</b>	

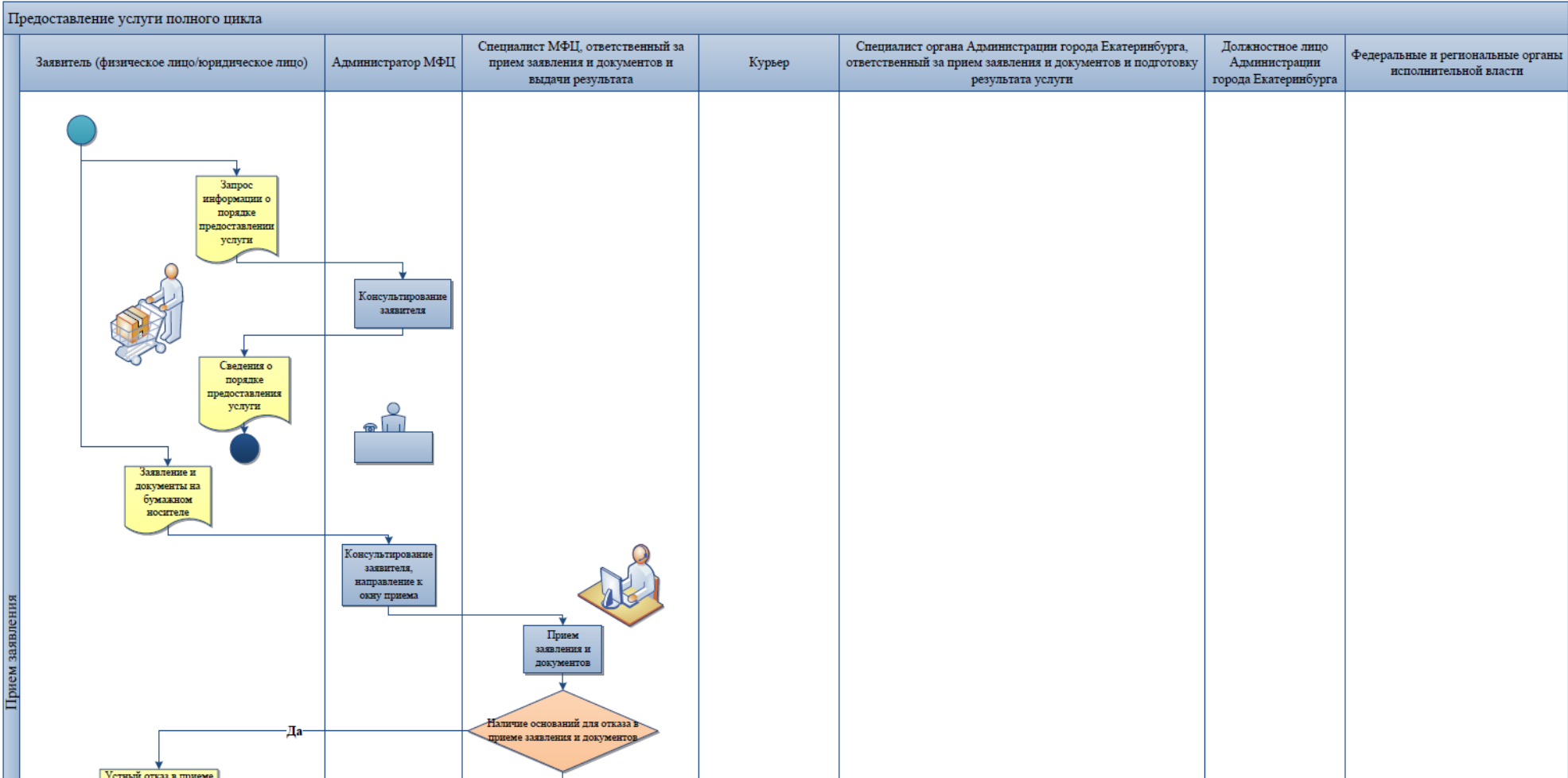
№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	<b>информационными табличками</b>	
	Фасад здания оборудован осветительными приборами, которые позволяют в течение рабочего времени МФЦ ознакомиться с информационными табличками	5
	Фасад здания частично оборудован осветительными приборами, которые позволяют в течение рабочего времени МФЦ ознакомиться с информационными табличками	3
	Фасад здания практически не оборудован осветительными приборами, которые позволяют в течение рабочего времени МФЦ ознакомиться с информационными табличками	0
10	<b>Территория, прилегающая к зданию МФЦ, оборудована стоянками для автомобильного транспорта граждан – получателей государственных услуг</b>	
	Территория, прилегающая к зданию МФЦ, оборудована отдельными стояночными местами для автомобильного транспорта граждан – получателей услуг (более 3 специально организованных мест)	5
	Территория, прилегающая к зданию МФЦ, оборудована отдельными стояночными местами для автомобильного транспорта граждан – получателей услуг (2–3 специально организованных места)	4
	Территория, прилегающая к зданию МФЦ, не оборудована отдельными стояночными местами для автомобильного транспорта граждан – получателей услуг, но предполагает возможность парковки 3–6 автомобилей	2
	Территория, прилегающая к зданию МФЦ, не оборудована отдельными стояночными местами для автомобильного транспорта граждан – получателей услуг, но предполагает возможность парковки 1–2 автомобилей	1
	Территория, прилегающая к зданию МФЦ, не оборудована отдельными стояночными местами для автомобильного транспорта граждан – получателей услуг, и не предполагает возможность парковки автомобилей	0
11	<b>Наличие оборудованного сектора для информирования, ожидания и приема граждан</b>	
	В помещении МФЦ имеется оборудованные сектора информирования, ожидания и приема граждан	5
	В помещении МФЦ имеется 2 оборудованных сектора, а третий совмещен с одним из них: сектор информирования граждан; сектор ожидания граждан; сектор приема граждан.	3
	В помещении МФЦ имеется 2 оборудованных сектора из	2

№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	перечисленных, а третий сектор отсутствует: сектор информирования граждан; сектор ожидания граждан; сектор приема граждан.	
	В помещении МФЦ имеется 1 оборудованный сектор, а второй и третий не оборудован или отсутствует: сектор информирования граждан; сектор ожидания граждан; сектор приема граждан.	1
	Помещение МФЦ не имеет оборудованных секторов	0
12	<b>Оборудованность здания МФЦ туалетной комнатой, с умывальником, посещение которого доступно для всех посетителей МФЦ</b>	
	Здание МФЦ оборудовано туалетной комнатой с умывальником, посещение которой доступно для всех посетителей МФЦ	5
	Здание МФЦ оборудовано туалетной комнатой с умывальником, посещение которой открыто и недоступно для всех посетителей МФЦ	0
13	<b>Просторность помещения, в котором оборудуется сектор для ожидания очереди, сектор для информирования и сектор для приема граждан, оборудованный в виде киосков (окон)</b>	
	Помещения, в которых оборудуются сектор для ожидания очереди, сектор для информирования и сектор для приема граждан достаточно просторны и обеспечивают возможность комфортного пребывания посетителей МФЦ	5
	Помещения, в которых оборудуются сектор для ожидания очереди, сектор для информирования и сектор для приема граждан недостаточно просторны, в помещениях душно и некомфортно	2
	Оборудованность и размер помещений, в которых оборудуются сектор для ожидания очереди, сектор для информирования и сектор для приема граждан неспособны комфортно разместить всех получателей услуг МФЦ	0
14	<b>Количество дополнительных услуг, предоставление которых организовано в МФЦ</b>	
	банковские услуги/банкомат, нотариальные и юридические услуги, копировально-множительные услуги, услуги местной, внутризоновой сети связи общего пользования, доступ к единому portalу государственных и муниципальных услуг, справочно-правовым системам	5
	банковские услуги/банкомат,	3

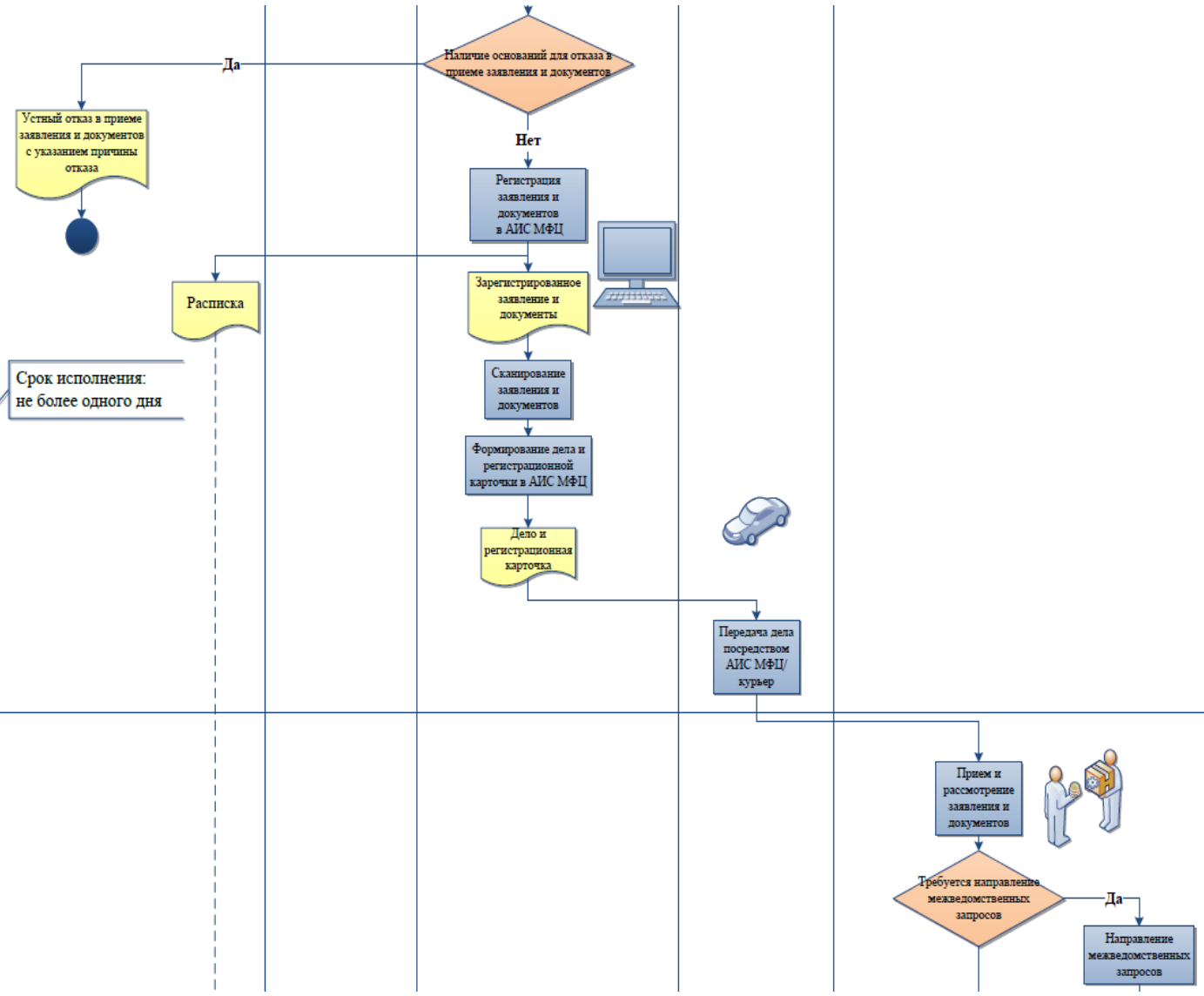
№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	нотариальные и юридические услуги, копировально-множительные услуги	
	Дополнительные услуги отсутствуют	0
15	<b>Сектор ожидания оборудован стульями, креслами, столами (стойками) для возможности оформления документов</b>	
	Сектор ожидания оборудован стульями, креслами, столами (стойками) для возможности оформления документов	5
	Сектор ожидания в недостаточной степени оборудован стульями, креслами, столами (стойками) для возможности оформления документов	4
	Сектор ожидания оборудован: стульями, креслами, но не оборудован столами (стойками) для возможности оформления документов	2
	Сектор ожидания не оборудован стульями и креслами	0
16	<b>Оборудованность операционного зала электронной системой управления очередью, предназначенной оптимизировать потоки посетителей</b>	
	Операционный зал оборудован электронной системой управления очередью, предназначенной оптимизировать потоки посетителей	5
	Операционный зал не оборудован электронной системой управления очередью, предназначенной оптимизировать потоки посетителей	0
17	<b>Электронная система управления очередью функционирует в течение всего времени приема граждан и исключает возможность ее произвольного отключения сотрудниками МФЦ</b>	
	Электронная система управления очередью функционирует в течение всего времени приема граждан и исключает возможность ее произвольного отключения сотрудниками МФЦ	5
	Имеются перебои, выявлены, но не устранены недостатки электронной системы управления очередью	3
	Электронная система управления очередью имеется, но не подключена	1
	Электронная система управления очередью отсутствует	0
18	<b>Время ожидания в очереди для подачи документов, минут</b>	
	Не более 15 минут	5
	Более 15 минут	0
19	<b>Сектор информирования граждан, предназначенный для ознакомления граждан с информационными материалами, располагается в непосредственной близости от сектора ожидания очереди</b>	
	Сектор информирования граждан, предназначенный для	5

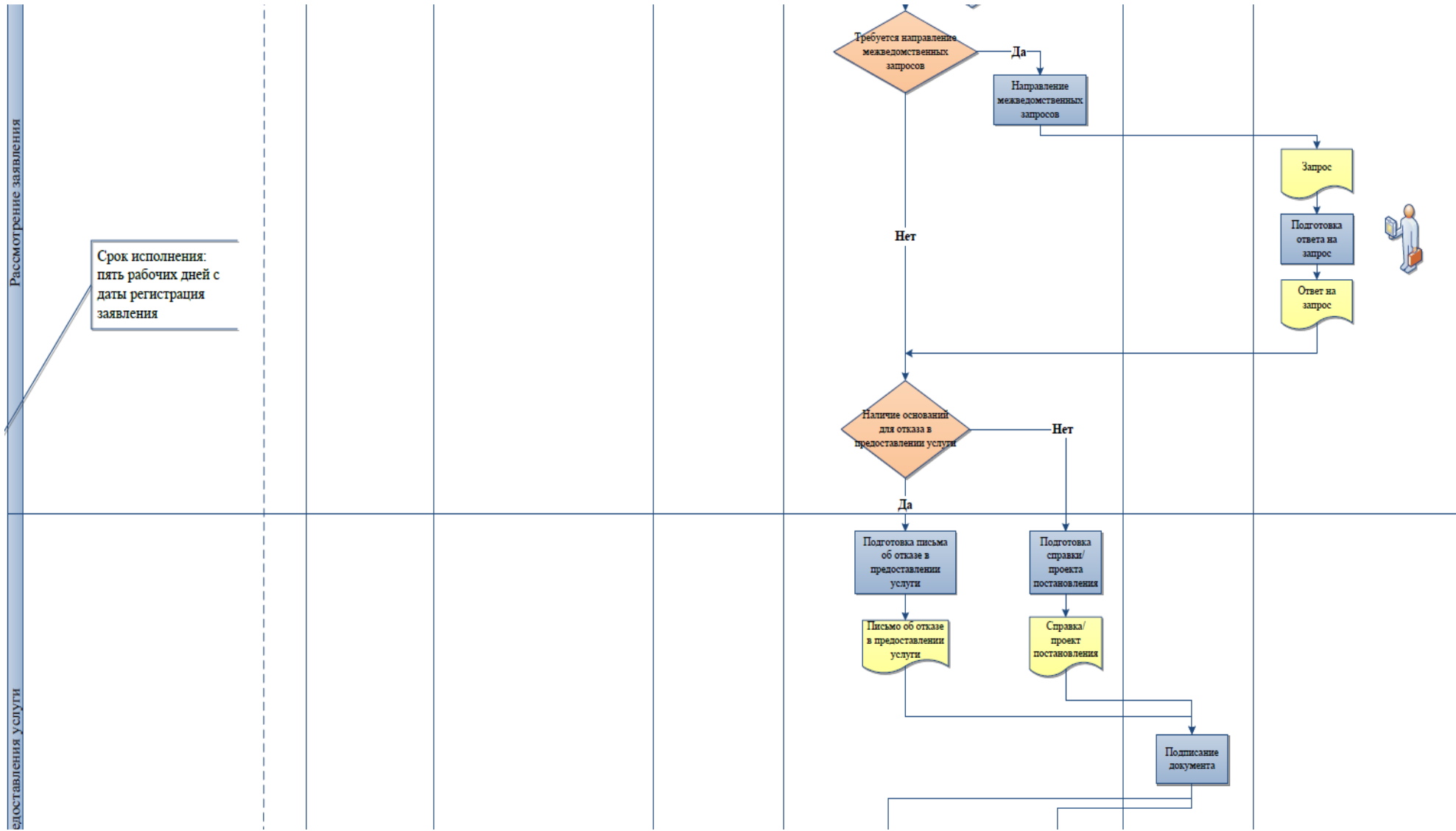
№ п/п	Наименование показателя	Количество баллов
	ознакомления граждан с информационными материалами, располагается в непосредственной близости от сектора ожидания очереди	
	Сектор информирования граждан, предназначенный для ознакомления граждан с информационными материалами, располагается удаленно от сектора ожидания очереди или один из секторов отсутствует	0
20	<b>Для сотрудника МФЦ и гражданина, находящегося на приеме, предусмотрены места для сидения и раскладки документов</b>	
	Для сотрудника МФЦ и гражданина, находящегося на приеме, предусмотрены комфортные места, размер которых достаточен для сидения и раскладки документов	5
	Для сотрудника МФЦ и гражданина, находящегося на приеме, предусмотрены места, размер которых недостаточен для сидения и раскладки документов	0

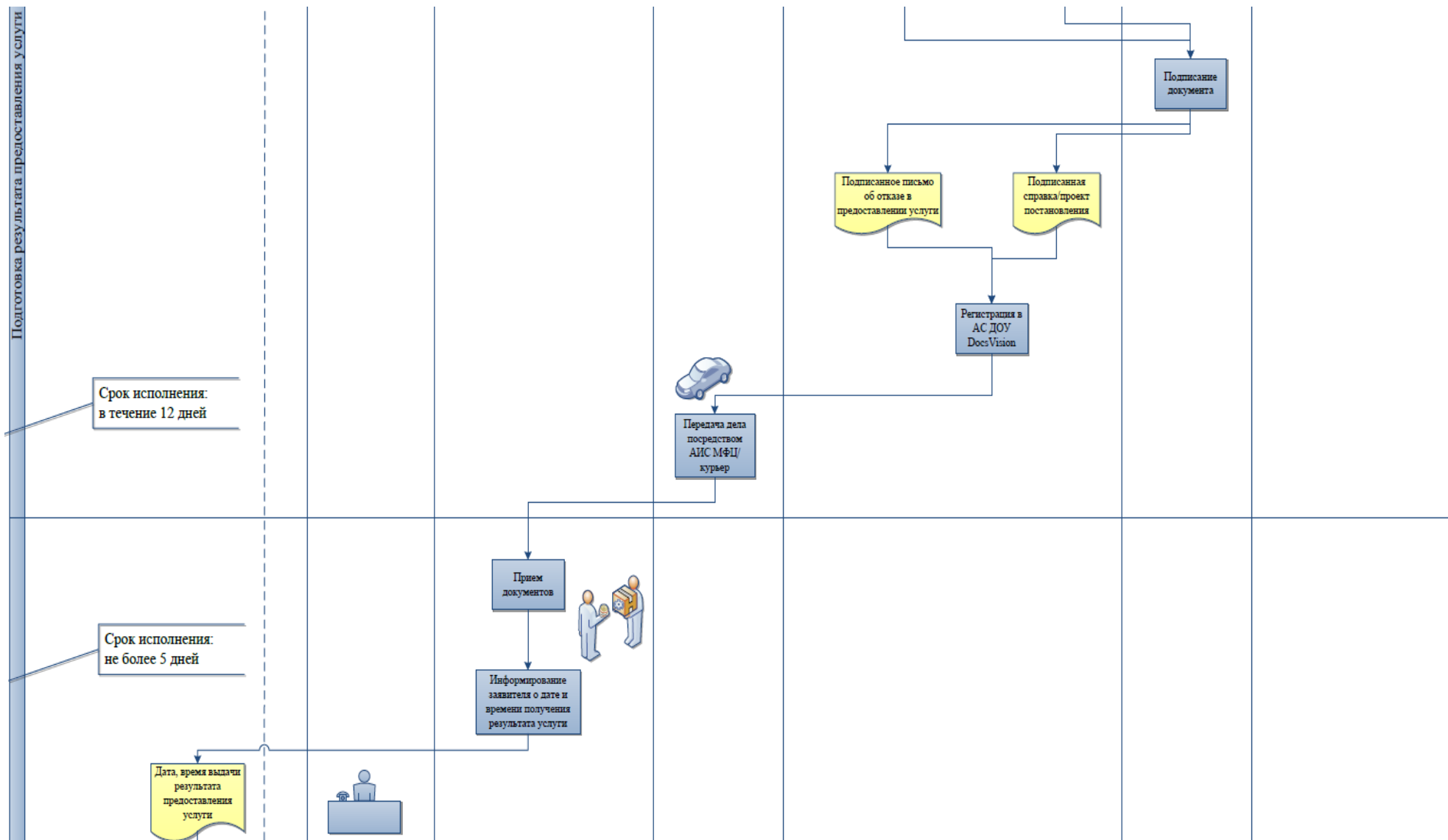
Технологический стандарт полного цикла предоставления услуги по принципу «одного окна» в МФЦ  
 муниципального образования «город Екатеринбург»<sup>1</sup>

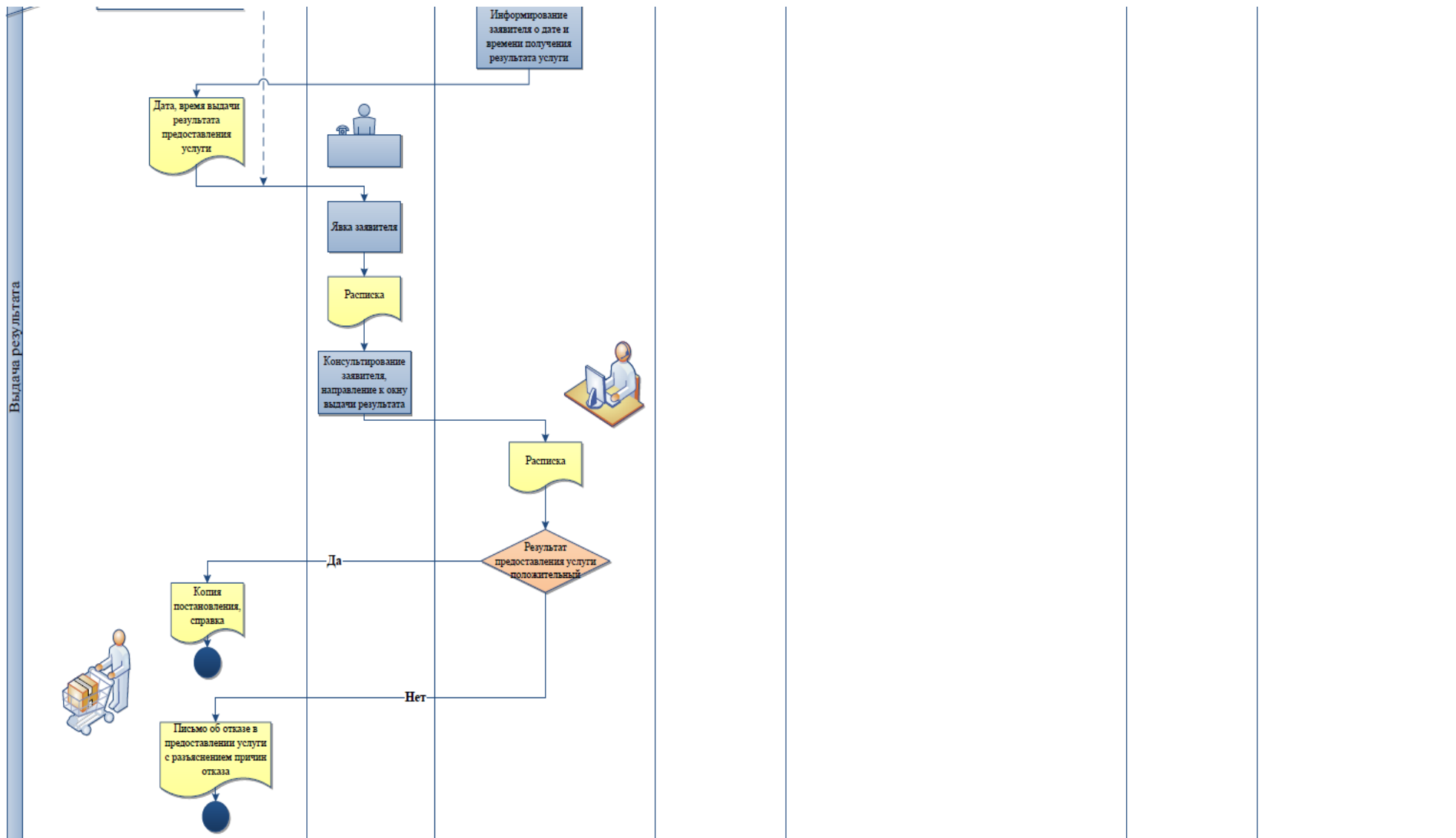


<sup>1</sup> Схема составлена автором









*Магистерская диссертация выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Казакова Татьяна Владимировна  
(ФИО)