

вх 1/4
от 25.05.26
[подпись]

«Дальневосточный филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) «Государственное и муниципальное управление»

Управление сбалансированным развитием многофункциональных центров
предоставления государственных и муниципальных услуг

Научный руководитель:

Студент группы БГМУ-2022

Старший преподаватель

кафедры «Экономика и управление»

Кан Елена Викторовна

Орехова Александра Романовна

(подпись)

« 26 » 05 2026 г.

(подпись)

« 26 » 05 2026 г.

ПРОВЕРЕНО		
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ		
Кафедра «Экономика и управление»		
Научный руководитель		
[подпись] Кан Е.В.		
« 26 »	05	2026 г.

г. Петропавловск-Камчатский
2026 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. МФЦ КАК ИНСТИТУТ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА	6
1.1. Экономическая сущность и особенности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг	6
1.2. Принципы сбалансированного развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров	12
1.3. Адаптивное управление развитием сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров	18
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ КАМЧАТСКОГО КРАЯ	25
2.1. Анализ текущего состояния и особенностей функционирования МФЦ на Камчатке	25
2.2. Оценка факторов, влияющих на развитие и эффективность работы МФЦ	31
2.3. Проблемы взаимодействия многофункциональных центров с органами исполнительной власти и местного самоуправления	37
ГЛАВА 3. Разработка механизма повышения эффективности процесса управления многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг	46
3.1. Электронное правительство и порталы услуг как альтернатива МФЦ: мировой и отечественный опыт	46
3.2. Предложения по внедрению современных управленческих решений и технологий в системе МФЦ	55
3.3. Основные направления развития и повышения эффективности МФЦ на Камчатке	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена исследованию вопросов управления развитием многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) с целью формирования эффективных механизмов их сбалансированного развития. В процессе исследования анализируются современные подходы к управлению МФЦ, учитываются региональные особенности, в частности Камчатского края. Работа состоит из теоретической части, включающей обзор научных источников, а также практических рекомендаций, основанных на эмпирическом анализе региональных данных.

Актуальность темы исследования заключается в современном развитии системы государственных услуг и требовании внедрения инновационных методов управления МФЦ для повышения их эффективности, доступности и качества взаимодействия с гражданами. В условиях постоянных изменений внешней среды, важным становится создание баланса между социальными, экономическими и технологическими аспектами развития центров. Региональные особенности, такие как климатические условия, географическая удаленность и ресурсный потенциал Камчатского края, делают необходимым индивидуальный подход к управлению. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки адаптивных и сбалансированных методов управления, способных повысить устойчивость и развитие системы МФЦ в регионе.

Целью исследования является разработка модели управления сбалансированным развитием многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) с учетом региональных особенностей и современных требований.

Задачи исследования:

1. Изучить экономическую сущность и особенности многофункциональных центров предоставления государственных и

муниципальных услуг, а также теоретические основы управления сбалансированным развитием и инновациями в сфере государственных услуг.

2. Произвести анализ текущего состояния и особенностей функционирования МФЦ на Камчатке, оценить факторы, влияющие на развитие и эффективность работы центров, а также выявить проблемы взаимодействия МФЦ с органами исполнительной власти и местного самоуправления.

3. Изучить международный и отечественный опыт внедрения электронного правительства и порталов государственных услуг как альтернативы МФЦ, разработать предложения по внедрению современных управленческих решений и технологий в систему МФЦ, а также определить основные направления развития и повышения эффективности МФЦ на Камчатке.

В качестве **объекта исследования** выступает система организации и функционирования МФЦ в России и, в особенности, на Камчатке.

Предметом являются процессы управления развитием и совершенствованием деятельности МФЦ.

Степень изученности материала является неоднозначной, так как область темы включает как широко освещенные теоретические подходы, так и ограниченный региональный опыт, особенно в части локальных методов управления и оценки эффективности. В работах российских ученых подчеркивается важность сбалансированного развития государственных центров, однако вопрос их региональной адаптации остается недостаточно проработанным. Исследование направлено восполнить этот пробел.

Теоретико-методологическая основа исследования состоит из нормативно-правовой базы российского законодательства, а также из работ таких авторов как Байдаков С.Л., Бойков В.А., Большаков А.С., Большаков С.Н., Гладская И.Г., Добролюбова Е.И., Згонник Л.В., Зыбуновская Н.В., Иванов С.А., Калинин А.М., Кирсанов С.А., Лавренченко С.А., Мау В.А., Малышева Н.А., Мироненко Н.В., Неделько С.И., Ничипоренко В.П.,

Носко Б.П., Огнева В.В., Озеров Г.М., Покида А.Н., Савельев О.Ю., Саломатин Д.Ю., Харитонов И.Н., Храмцов А.Б., Чувев А.В., Южаков В.Н. и другие.

Теоретическая и практическая значимость актуализируется тем, что теоретическая - заключается в разработке модели интегрированного управления развитием МФЦ, адаптированной к региону. Практическая - в предоставлении конкретных рекомендаций для региональных властей и руководителей МФЦ, позволяющих повысить эффективность и устойчивость системы.

Информационно-эмпирическая база исследования состоит из законов и нормативных актов в данной сфере, статистических сведений.

В данном исследовании были применены следующие **методы исследования**: аналитический, сравнительный, моделирование и эмпирические исследования.

Рамки исследования охватывают Российскую Федерацию с особым фокусом на Камчатский край, где осуществляется анализ региональных особенностей и апробация разработанных управленческих моделей.

Данная выпускная квалификационная работа имеет структуру, состоящую из введения, трех глав, заключения и списка литературы, а также объем из 83 страниц.

ГЛАВА 1. МФЦ КАК ИНСТИТУТ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА

1.1. Экономическая сущность и особенности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг

Современные условия развития общества и экономики требуют постоянного совершенствования механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг. Одним из наиболее эффективных и значимых институтов в этом направлении стали многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). Эти центры возникают как результат развития концепции «одного окна», объединяющей разнообразные услуги в рамках одного учреждения. Основная идея заключается в том, чтобы сделать процесс получения государственных и муниципальных услуг максимально доступным, быстрым и прозрачным, значительно снизив при этом административные издержки и уровень взаимодействия граждан с государственными структурами [1].

Экономическая сущность МФЦ проявляется в их роли как системных инструментов повышения эффективности государственных и муниципальных ресурсов. Они являются структурой, объединяющей в себе функции разных ведомств и органов власти, что дает возможность оптимизировать используемые ресурсы - материальные, трудовые, информационные и финансовые. Вместо того чтобы граждане и предприниматели вынуждены обращаться в разные учреждения, заполнять отдельные заявления, ждать в очередях и проходить повторные процедуры, МФЦ позволяют решить множество задач за одно посещение, с помощью автоматизированных систем, электронных очередей и унифицированных процедур.

В своей работе Е.В. Андреева исследует роль МФЦ как одного из ключевых инструментов модернизации системы государственных и муниципальных услуг. Она подчеркивает, что основная задача МФЦ - это

создание «окна в госуслуги», которое способствует повышению доступности, прозрачности и скорости их предоставления [37]. Ключевые моменты её исследования включают:

1. Повышение эффективности взаимодействия с гражданами: МФЦ позволяют концентрировать услуги разных ведомств в одном месте, что сокращает время и усилия граждан при обращении за документами или разрешительными процедурами.

2. Оптимизация работы государственных структур: за счет интеграции информации, автоматизации процессов и единой базы данных снижается нагрузка на ведомства и повышается точность оформления документов.

3. Снижение транзакционных издержек: автоматизация и электронные сервисы позволяют сокращать издержки как для граждан (экономия времени и средств), так и для государства (снижение административных затрат).

4. Расширение спектра предоставляемых услуг: развитие сети МФЦ способствует внедрению новых видов государственных сервисов и повышению их качества.

5. Проблемы и пути их решения: автор рассматривает текущие сложности в организации работы МФЦ, такие как вопросы информационной безопасности, кадрового обеспечения и технического обновления, а также предлагает направления дальнейшего развития.

В целом, Андреева делает акцент на том, что МФЦ - это эффективный инструмент повышения прозрачности и скорости оказания государственных услуг, что в итоге способствует развитию более открытой и клиенториентированной системы государственного управления.

Основные функции МФЦ в экономическом аспекте можно представить следующим образом:

1. Снижение издержек: Благодаря централизованной автоматизации и оптимизации процессов существенно сокращаются административные

расходы государственных органов, связанные с обработкой заявлений и выдачей документов. Вместо разрозненных отделов и ведомств граждан обслуживаются в одном месте, что уменьшает расходы по обслуживанию.

2. Повышение производительности труда: Автоматизация процессов, внедрение информационных систем и электронных очередей позволяют повысить производительность работников центров, снизить количество ошибок и повысить качество обслуживания.

3. Стимуляция цифровизации: МФЦ активно внедряют информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), что способствует развитию электронного правительства, снижая материальные и временные издержки.

4. Экономия времени и затрат граждан: Обеспечение множества услуг в одном месте позволяет гражданам сэкономить транспортное время, снизить финансовые издержки на поездки и ожидание в очередях.

5. Развитием рынка и стимулированием бизнеса: Упрощение процедур регистрации, оформления различных документов способствует развитию предпринимательства и инвестиционной активности.

Ключевым аспектом их экономической роли является снижение издержек, как для государства, так и для граждан. За счёт централизации и автоматизации процессов существенно сокращаются административные расходы государственных структур. В результате уменьшения затрат на обработку документов, ведение делопроизводства и контроль за их выполнением увеличивается эффективность управления. Для граждан и бизнеса сокращается не только время, затраченное на получение того или иного документа, но и финансовые расходы на поездки, оплату услуг или оформление документов за границей. Всё это способствует формированию более дружественного к потребителю образа государственной системы, повышая уровень доверия и стимулируя использование государственных сервисов [3].

Информационные технологии играют важнейшую роль в функционировании МФЦ. Внедрение электронных систем, порталов, личных кабинетов и автоматизированных процедур создает условия для «цифровизации» процессов, что повышает производительность труда и качество предоставляемых услуг. Автоматизация снижает долю человеческого фактора, минимизируя риск ошибок, а также позволяет снизить временные затраты. В результате возникает эффект экспоненциального повышения эффективности за счет интеграции ведомственных баз данных, межведомственного обмена информацией и возможностью получения услуг дистанционно.

Не менее важным явлением является развитие цифровых платформ, которые позволяют гражданам и бизнесу взаимодействовать с государством без необходимости посещения учреждений. Электронное правительство стало драйвером развития вспомогательных систем и новых сервисных решений. МФЦ, с их ориентацией на автоматизацию и интеграцию, выступают как платформа, объединяющая множество сервисов, что способствует повышению уровня их автоматизации и, соответственно, повышению доступности и удобства для конечных пользователей.

Например, в своей работе «Реализация инициатив по повышению доступности и скорости государственных услуг» Лукина Н.С. акцентирует внимание на необходимости модернизации системы предоставления государственных услуг для повышения их доступности и скорости. Она анализирует различные меры, такие как внедрение электронных платформ и автоматизация процессов, которые позволяют сократить время ожидания и сделать услуги более удобными для граждан. Также автор подчеркивает важность развития инфраструктуры МФЦ и цифровых сервисов, чтобы обеспечить равный доступ к государственным услугам вне зависимости от места проживания и социального статуса. В работе рассматривается опыт разных регионов и предлагаются рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы.

Трехканальная модель взаимодействия органов власти и граждан, а также бизнеса реализуется на основе МФЦ, а также с помощью Интернета (порталы государственных услуг) и с использованием средств телефонной связи (call-центры). Для населения МФЦ стали зримым результатом реформирования системы государственного управления, призванной облегчить жизнь граждан и деятельность малого бизнеса. Развитие сети центров предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу одного окна способствует сокращению сроков предоставления услуг, снижению очередей и повышению уровня удовлетворенности граждан работой органов государственной власти.

В соответствии с поручением Президента РФ до конца 2015 г. все федеральные ведомства должны были обеспечить возможность электронного взаимодействия с МФЦ без дублирования передаваемых документов на бумаге посредством подключения МФЦ к системе мониторинга качества государственных услуг «Ваш контроль», а также к системе межведомственного электронного взаимодействия [4].

Законодательное регулирование деятельности МФЦ осуществляется на федеральном уровне федеральным законом № 210-ФЗ от 27 июля 2010 года «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [9]. Этот закон закрепил основные принципы и методы организации центров, акцентируя внимание на автоматизации процессов, использовании информационных технологий, стандартизации услуг и их прозрачности.

Также важное значение имеет постановление правительства РФ № 1099 от 27 декабря 2011 года, в котором утверждается положение о МФЦ, регламентирующее их организационно-правовое строение, взаимодействие с ведомствами и требования к предоставляемым услугам. Эти нормативные акты обеспечивают единую правовую базу, регулируя деятельность центров, задавая стандарты качества и процедурной прозрачности [14].

В рамках реализации национальных программ развития, МФЦ интегрируются в социально-экономическую политику государства, выступая

как инструмент повышения социальной активности населения, поддержки малого и среднего бизнеса, а также стимулирования цифровизации экономики.

Например, Федеральная целевая программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [47] ставит целью развитие и внедрение цифровых сервисов, что тесно связано с функциями МФЦ как платформы по предоставлению современных электронных услуг.

Аналогично, национальный проект «Экспорт и малое и среднее предпринимательство» [48] предусматривает расширение возможностей доступа бизнес-сообщества к государственным услугам через МФЦ.

Дополнительно, МФЦ способствуют реализации политики обеспечения социальной справедливости и повышения уровня жизни населения. В рамках программ поддержки малообеспеченных, пенсионеров, инвалидов и других социально уязвимых групп, МФЦ выступают как координаторы и посредники, обеспечивая своевременный доступ к необходимым социальным выплатам, льготам, услугам социального обслуживания и консультациям. Это особенно важно в условиях расширения социальных мер, когда необходимо обеспечить равный доступ к государственным ресурсам независимо от места проживания или материального положения.

Таким образом, интеграция МФЦ в программы развития способна значительно повысить эффективность реализации социально-экономической политики. Они позволяют не только ускорить процессы предоставления государственных услуг и повысить их качество, но и служат инструментом социальной инклюзии, поддержки цифровой трансформации и развития человеческого капитала. В результате, МФЦ становятся не просто точками предоставления услуг, а ключевыми компонентами системы стратегического развития государства, способствующими созданию современного, открытого и социально ориентированного общества [6].

1.2 Принципы сбалансированного развития сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров

Развитие сектора государственных и муниципальных услуг в условиях современного информационного общества требует не только усиления технических и организационных возможностей, но и следования определённым принципам, обеспечивающим баланс, устойчивость и эффективность системы. Многофункциональные центры (МФЦ) играют важную роль в реализации этих принципов, помогая сформировать единую, прозрачную и доступную систему предоставления государственных и муниципальных услуг. Обеспечение сбалансированного развития такого сектора становится задачей государственной политики, которая опирается на нормативно-правовую базу и фундаментальные принципы функционирования МФЦ.

Для эффективного развития системы государственных и муниципальных услуг через многофункциональные центры важно следовать определённым фундаментальным принципам. Они обеспечивают равный доступ, прозрачность, эффективность и устойчивость работы центров, способствуя повышению качества обслуживания граждан и организаций [7]. Самые основные из них:

Принцип доступности: Одним из ключевых принципов является обеспечение равного и широкого доступа к государственным и муниципальным услугам. МФЦ созданы для того, чтобы снизить барьеры при обращении граждан - физического, территориального, социального и информационного. Это достигается развитием сети центров по всей стране, включая отдалённые и малонаселённые районы, а также внедрением дистанционных сервисов, электронных платформ, мобильно-операционных решений. Важной задачей является формирование единой информационной среды, которая предоставляет гражданам возможность получать услуги

«одним окном» - без необходимости обращения в разные ведомства и посещения многочисленных учреждений.

Принцип прозрачности: Обеспечение прозрачности деятельности МФЦ включает раскрытие полной и достоверной информации о порядке предоставления услуг, сроках, документах и требованиях. Это помогает снизить коррупционные риски и повысить уровень доверия граждан к системе. Важной частью является также информирование граждан посредством сайтов, мобильных приложений, информационных стендов и консультаций. Современные цифровые технологии позволяют создавать прозрачную и понятную среду взаимодействия, что существенно повышает качество обслуживания.

Принцип эффективности: Эффективное использование ресурсов - материальных, человеческих и информационных - является важнейшим приоритетом. Внедрение автоматизации, электронных очередей, электронных документов, базы данных и системы межведомственного взаимодействия позволяет ускорить процессы, снизить издержки и повысить качество обслуживания. Эффективность также связана с оптимизацией работы персонала, повышением его профессиональных компетенций и внедрением современных технологий, таких как искусственный интеллект и аналитика больших данных.

Принцип баланса полномочий: Данный принцип предполагает правильное и сбалансированное распределение полномочий и ответственности между федеральными, региональными и муниципальными органами власти. В рамках единой системы МФЦ необходимо обеспечить согласованность политики, разграничение полномочий и координацию деятельности всех участников. Это важно для предотвращения дублирования функций, снижения бюрократии и повышения эффективности взаимодействия между уровнями власти.

Принцип законности: Деятельность МФЦ должна строго соответствовать законодательным актам, нормативам и стандартам,

закрепленным в федеральных и региональных документах. В условиях постоянно меняющегося правового поля важна высокая правовая культура, профессиональная компетентность операторов и автоматизированных систем. Соблюдение требований законодательства служит гарантией гарантии соблюдения прав граждан и надежной работы системы.

Принцип инновационности: Постоянное внедрение новых технологий и методов работы — важное условие развития современной системы оказания публичных услуг. В рамках этого принципа активно развиваются электронные порталы, мобильные приложения, системы электронных очередей, биометрические технологии, а также внедрение элементов искусственного интеллекта для обработки запросов и формирования рекомендаций. Это обеспечивает повышение скорости и удобства взаимодействия, а также способствует формированию цифрового правительства.

Принцип устойчивого развития: Под этим понимается необходимость учета динамических изменений в технологической, социальной и экономической сферах, а также создание системы, способной к адаптации и долгосрочной стабильности. Значение этого принципа особенно возрастает в условиях быстрых цифровых преобразований и роста требований граждан.

Нормативные основы деятельности МФЦ в Российской Федерации регулируются рядом федеральных и региональных документов, которые обеспечивают правовые условия для их функционирования, стандартизации работы и развития системы.

Следует отметить, что эффективное функционирование МФЦ, которые принимают документы и при необходимости оказывают консультации по получению государственных и муниципальных услуг, зависит от уровня законодательного обеспечения. Рядом нормативных правовых актов не только были установлены функции, права и обязанности многофункциональных центров и ведомств, предоставляющих государственные услуги, принципы взаимодействия этих структур друг с другом, но и сняты все ограничения на федеральном уровне по предоставлению государственных услуг по принципу

одного окна, за предоставление которых отвечают федеральные органы исполнительной власти. К таким законодательным актам относятся Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [10] и Федеральный закон от 28.07.2012 № 133-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу одного окна» [10]. Кроме этого, ожидается снятие указанных ограничений на уровне субъектов Российской Федерации [10].

Несмотря на сформированность нормативной правовой базы, регулирующей деятельность МФЦ, в настоящее время в федеральных нормативных правовых актах нет определенности в организации межведомственного взаимодействия и предоставления государственных и муниципальных услуг. Так, сохраняется несогласованность Бюджетного кодекса Российской Федерации и Федерального закона № 210-ФЗ [9] в части определения понятия «государственная (муниципальная) услуга». В соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации государственные (муниципальные) услуги являются услугами, предоставляемыми учреждениями в соответствии с государственными (муниципальными) заданиями. Федеральный закон № 210-ФЗ [9] определяет государственные (муниципальные) услуги как услуги, предоставляемые исполнительными органами государственной власти (местного самоуправления), органами государственных внебюджетных фондов, а также организациями, участвующими в предоставлении услуг по запросам заявителей. Органы государственной власти (местного самоуправления) не выполняют государственные (муниципальные) задания, поэтому указанные нормы законодательства необходимо привести в соответствие.

Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» [8] устанавливает обязательство

государственных и муниципальных органов публиковать необходимую информацию, обеспечивая прозрачность и открытость их деятельности. В статье 4 перечисляются основные принципы обеспечения доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления:

1. открытость и доступность информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;

2. достоверность информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления и своевременность ее предоставления;

3. свобода поиска, получения, передачи и распространения информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления любым законным способом;

4. соблюдение прав граждан на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту их чести и деловой репутации, права организаций на защиту их деловой репутации при предоставлении информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления.

Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации» от 22.12.2008 [7] № 262-ФЗ закрепляет обязанности органов власти по предоставлению открытой и прозрачной информации, что повышает уровень доверия и ответственности.

Помимо федерального законодательства, важное место в регулировании деятельности многофункциональных центров занимает региональное и муниципальное правовое поле. Эти нормативные акты разрабатываются на уровне субъектов Федерации и муниципальных образований и учитывают особенности местных условий, инфраструктуры, экономической ситуации и потребностей населения.

Особенности региональных нормативных актов:

1. Автономия и гибкость: региональные законы, постановления и нормативные акты позволяют адаптировать стандарты предоставления услуг к местным условиям, расширять перечень сервисов или уточнять процедуры. Это особенно важно для формирования эффективной системы, учитывающей региональные особенности.

2. Регулирование финансирования: региональные нормативные акты часто закрепляют вопросы финансирования деятельности МФЦ, порядок выделения субсидий или собственных средств, а также формы и размеры поддержки со стороны региона.

3. Стандартизация и технологические требования: в регионах разрабатываются дополнительные стандарты по техническому оснащению МФЦ, порядку работы операторов, ведению документации и обеспечению информационной безопасности.

Особенности муниципальных нормативных актов:

1. Локальный уровень регулирования: муниципальные органы власти формируют свои акты, регулирующие конкретные аспекты работы МФЦ: сроки предоставления услуг, контактные и консультационные телефоны, внутримunicipальные стандарты работы, порядок взаимодействия с местными структурами и ведомствами.

2. Взаимодействие с региональным и федеральным уровнями: муниципальные нормативные акты должны соответствовать федеральному и региональному законодательству. В большинстве случаев, они конкретизируют и расширяют федеральные требования, адаптируя их под местные условия.

3. Финансовые и организационные вопросы: муниципальные акты определяют финансирование муниципальных МФЦ, ответственность за содержание центров, увязку с муниципальными программами развития.

Региональные и муниципальные нормативные акты являются важнейшей частью системы правового регулирования работы МФЦ. Они создают условия для более эффективного и адаптированного к местным

условиям функционирования центров, способствуют повышению качества услуг и укреплению доверия населения. Постоянное обновление и совершенствование таких актов в соответствии с федеральным законодательством - залог устойчивого развития системы публичных сервисов на территории всей страны.

Развитие сектора государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ должно опираться на четкое выполнение принципов доступности, прозрачности, эффективности, законности, инновационности и устойчивого развития. Эти принципы являются дорогой, по которой должна идти современная система оказания публичных сервисов. Нормативно-правовая база, включая федеральные законы, постановления и региональные акты, обеспечивает правовые основы и стандарты деятельности центров, способствующие реализации этих принципов и созданию устойчивой, эффективной системы, которая отвечает вызовам цифровой эпохи и требованиям граждан. В будущем успех реализации стратегии развития МФЦ зависит от последовательного соблюдения заложенных принципов и постоянного совершенствования нормативной базы в соответствии с меняющимися условиями.

1.3 Адаптивное управление развитием сектора государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров

В условиях быстрого технологического прогресса, изменения правового поля и растущих требований граждан к качеству услуг, важнейшей задачей системы МФЦ становится обеспечение её адаптивности. Адаптивное управление предполагает гибкое, своевременное и стратегически выверенное реагирование на внутренние и внешние изменения, оптимизацию процессов и взаимодействий. В данном подразделе рассматриваются методы и инструменты управления развитием МФЦ, механизмы взаимодействия с

органами власти, а также особенности работы при взаимодействии нескольких государственных и муниципальных институтов [10].

Одним из ключевых методов адаптивного управления является стратегическое планирование, включающее в себя разработку и реализацию долгосрочных программ развития системы МФЦ. Этот процесс основывается на тщательном анализе текущего состояния инфраструктуры, уровня обслуживания, удовлетворенности граждан и особенностей региональной специфики. Важную роль играет проведение SWOT-анализа для выявления внутренних сильных и слабых сторон центра, а также внешних возможностей и угроз:

Таблица 1

SWOT-анализ МФЦ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Высокая доступность и удобство для граждан благодаря расположению в различных районах - Обширный перечень предоставляемых услуг на одном комплексе - Хорошая репутация и уровень доверия населения - Использование современных технологий и автоматизация процессов - Высокий уровень профессионализма и компетентности сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточная информированность населения о полном списке услуг и порядке их получения - Ограниченные ресурсы для внедрения инновационных технологий или расширения филиалов - Время ожидания в очередях и возможные задержки при обработке запросов - Неравномерное качество обслуживания в различных МФЦ - Ограниченные платформы для взаимодействия с гражданами в онлайн-формате.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Рост спроса на электронные услуги и дистанционное взаимодействие - Расширение функциональности за счет внедрения новых технологий (например, AI, чат-боты) - Внедрение системы электронных очередей и автоматизированных маршрутов подачи документов - Создание партнерских связей с частными структурами и бизнесом для расширения услуги - Повышение уровня информированности граждан через информационные кампании и СМИ 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренция со стороны онлайн-сервисов и частных компаний, предлагающих аналогичные услуги - Изменения в законодательстве и нормативных документах, которые могут усложнить процессы - Недостаток финансирования на обновление инфраструктуры и модернизацию - Внешние факторы, такие как кризисы или пандемии, которые могут ограничить работу центра - Возможное снижение доверия населения в случае неудовлетворительности обслуживания

Источник: составлено автором по данным [11]

Такой анализ позволяет сформировать приоритетные направления развития, определить ресурсы и сформировать последовательность мероприятий, позволяющих достигать поставленных целей.

В рамках стратегии также предусматривается внедрение системы индикаторов эффективности (KPI), что обеспечивает мониторинг достижения целей и своевременную корректировку планов [34].

Регулярный мониторинг и оценка эффективности деятельности - это второй важный компонент системы адаптивного управления. Постоянный сбор данных, их анализ и систематическая оценка позволяют выявлять области, требующие улучшения, а также отслеживать прогресс в реализации стратегий. Внутренние системы оценки, такие как автоматизированные отчеты, аудит деятельности, а также обратная связь от граждан и сотрудников, помогают быстро выявлять узкие места и находить пути их устранения. В современном управлении важнейшее значение имеет автоматизация процессов сбора и обработки информации, что делает систему более прозрачной, оперативной и ориентированной на результат [35].

Оперативное управление основано на использовании методов ежедневного приема и обработки обращений, проведения регулярных совещаний, формирования рабочих групп и экспертных советов. Регулярное взаимодействие с ключевыми участниками процесса позволяет быстро принимать решения, корректировать текущие планы и внедрять лучшие практики. Внутри системы особое место занимает внедрение системы KPI и целевых индикаторов, которые позволяют не только контролировать эффективность работы, но и стимулировать развитие сервисов. В рамках таких механизмов активно используются инновационные технологии, автоматизация и цифровизация процессов - электронные очереди, автоматизированные системы документооборота, платформы для взаимодействия ведомств, что способствует сокращению времени обработки запросов и повышению уровня обслуживания [35].

Инновационные подходы в управлении также включают пилотные проекты, направленные на тестирование новых решений в отдельных МФЦ с последующей их масштабизацией. Так называемое пилотное внедрение позволяет проверить новые технологические или организационные модели,

оценить их эффективность и адаптировать к условиям региона. Важным инструментом является также обратное обучение и постоянное улучшение процессов на основе полученного опыта, отзывов граждан и экспертов. Постоянный цикл тестирования, внедрения и переоценки дает возможность системе оставаться гибкой и ориентированной на долгосрочный успех.

Инструментарий управления развитием системы МФЦ включает в себя разнообразные механизмы обратной связи и коммуникации. Уровень удовлетворенности граждан можно оценить за счет регулярных анкетирований, онлайн-отзывов, специальных платформ для обратной связи. Внутри организации также действует система внутренней коммуникации и мотивации, что способствует обмену информацией, формированию командной работы и быстрому реагированию на внутренние вызовы. Для повышения прозрачности и оперативности используются информационно-аналитические системы, в том числе системы бизнес-аналитики (BI), автоматизированные платформы мониторинга и оценки эффективности, а также системы электронного документооборота. Внедрение таких технологий помогает своевременно выявлять слабые места, прогнозировать изменения и формировать соответствующие управленческие решения [34].

Одним из важнейших аспектов адаптивного управления является развитие человеческих ресурсов. Постоянное обучение, повышение квалификации, обмен опытом внутри сети МФЦ и с внешними экспертами создают условия для повышения профессионализма персонала и повышения качества работы. В рамках системы управленческой адаптивности реализуются программы обучения, тренинги, обмен лучшими практиками, что способствует созданию профессиональной команды, способной быстро реагировать на изменения и внедрять инновации.

Регулярное моделирование сценариев и анализ возможных будущих событий - еще один важный инструмент управления. Использование моделей сценарного анализа позволяет готовиться к возможным изменениям, разрабатывать стратегии действия на случай различных сценариев развития

ситуации. Это особенно актуально в условиях цифровизации, новых нормативных требований или условий внешних политико-экономических изменений [34].

Механизмы взаимодействия с органами власти являются краеугольным камнем системы адаптивного управления. Взаимодействие осуществляется на нескольких уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Обеспечение слаженной работы происходит через создание межведомственных рабочих групп, комиссий, советов, а также через использование специальных информационных платформ - систем межведомственного электронного взаимодействия (ИС МЭВ). В рамках этих платформ происходит автоматический обмен данными, передача запросов и документов, что способствует ускорению процессов и исключает дублирование функций и возможные ошибки [34].

Механизм совместного управления включает регулярные стратегические совещания, согласование планов развития, обмен аналитическими данными и отчетами. Создаются условия для унификации требований, стандартизации процессов и развития единой информационной среды. Взаимодействие между органами власти нередко реализуется через создание единых платформ для обмена информацией, автоматизированных маршрутизаторов обращений, что также облегчает работу граждан и снижает риски ошибок при обработке заявлений. Важным инструментом является формирование единого «окна» для обращения граждан, где за их запросами следит специально созданная межведомственная команда. Такой подход позволяет значительно сократить сроки получения услуги и повысить уровень удовлетворенности.

Естественно, у МФЦ есть принципиальная возможность обеспечить электронное взаимодействие с органами власти и местного самоуправления. Но МФЦ не должен превращаться в почтовое отделение по пересылке заявлений граждан и предпринимателей. Для того чтобы этого не происходило, создано программное обеспечение автоматизированной

информационной системы (АИС) МФЦ, которое позволяет обеспечить документооборот и внутреннюю деятельность МФЦ, его информационно-справочное обеспечение и межведомственный информационный обмен. АИС МФЦ строится по модульному принципу с учетом возможностей и потребностей каждого конкретного центра. Кроме того, АИС МФЦ обеспечивает и дистанционную оплату государственных и муниципальных услуг [38].

Если МФЦ - это очный интерфейс взаимодействия, то портал государственных (муниципальных) услуг - это интерфейс виртуального взаимодействия. Их различие заключается в том, что в МФЦ гражданин приходит сдавать документы лично, а в портале - в электронном виде с электронной же подписью. Все остальные процессы, работают абсолютно точно так же, по тем же самым административным регламентам, с использованием идентичных административных процедур. Министерство связи и массовых коммуникаций РФ создает федеральный портал государственных услуг, а Минэкономразвития ответственно за создание сети региональных порталов. В настоящее время федеральный портал уже обеспечивает информирование об услугах, на нем публикуются формы и бланки, имеется даже возможность их частичного заполнения и направления в соответствующие органы [38].

На сегодняшний день организована рассылка уведомлений о ходе оказания услуги, когда гражданин с помощью технологий «личного кабинета» может узнать, на каком этапе находится его запрос, заявление, и нужно ли приходить и забирать. В 2009 г. начинается предоставление государственных услуг через портал, правда, только в тех регионах, где создана соответствующая инфраструктура [38].

Особенности работы с несколькими инстанциями требуют внедрения специальных механизмов взаимодействия, стандартизации процедур, автоматизации маршрутов обработки обращений и формирования единой базы данных. Использование облачных технологий, интеграционных

платформ и электронных цифровых подписей значительно ускоряет обмен информацией и снижает бюрократическую нагрузку. В этом контексте особое значение приобретает создание условий для эффективного сотрудничества и обмена информацией между различными ведомствами, федеральными и региональными структурами, а также муниципальными органами власти. Только при таком системном подходе можно обеспечить высокий уровень адаптивности всей системы и своевременное реагирование на новые вызовы [38].

В целом система управления развитием МФЦ должна быть динамичной, постоянно обновляемой и подверженной регулярной переоценке. Её основная задача - обеспечить устойчивое развитие, повышение качества и доступности услуг, а также максимально эффективное взаимодействие между всеми участниками и уровнями власти. Такой подход позволяет не только своевременно реагировать на внешние вызовы, но и совершенствовать функционирование системы в соответствии с потребностями граждан и экономики.

Первая глава показала, что многофункциональные центры являются важным институтом реализации социальных задач государства, обеспечивая доступность и качество государственных и муниципальных услуг. Они способствуют повышению уровня гражданского участия, упрощению процедур получения услуг и снижению административных барьеров. МФЦ выступают как универсальный канал коммуникации между государством и населением, укрепляя социальную роль государства и содействуя реализации его социальных функций.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ КАМЧАТСКОГО КРАЯ

2.1 Анализ текущего состояния и особенностей функционирования МФЦ на Камчатке

Камчатский край, располагающийся на Дальнем Востоке России, является уникальным регионом с особыми географическими, социально-экономическими и климатическими особенностями. В данной местности система многофункциональных центров (МФЦ) осуществляется с учетом специфики региона, обеспечивая доступность государственных и муниципальных услуг для населения, проживающего как в центральных городах, так и в отдаленных районах. В настоящее время на территории Камчатского края функционирует несколько филиалов МФЦ, обеспечивающих предоставление широкого спектра услуг, что обеспечивает доступность услуги гражданам, независимо от их места жительства.

Таблица 2

Филиалы МФЦ по Камчатскому краю

Муниципальное образование/район	Количество МФЦ	Примечания
Петропавловск-Камчатский	3	Филиалы на ул. Савченко, ул. Пограничная, ул. Океанская
Елизовский район	11	Включая офисы в Елизово, Термальном, Паратунке, Вулканном и др.
Вилучинск	2	Вилучинский филиал и дополнительный офис

Источник: составлено автором по данным [50]

Общая численность филиалов МФЦ в регионе составляет три основных центра, расположенных в крупнейших населенных пунктах: краевом центре Петропавловске-Камчатском, а также в Елизовском и Вилучинском районах. Эти филиалы объединяют как городские, так и ряд сельских населенных

пунктов, включая отдаленные поселки, в которых в силу географической изоляции традиционные государственные учреждения ограничены в своих возможностях. МФЦ в Петропавловске-Камчатском, являющемся административным центром края, является крупнейшим и наиболее оснащенным, предоставляя услуги по всем направлениям [12]. В свою очередь, филиалы в районах в большей степени специализируются на предоставлении услуг социального и регистрационного характера, а также обеспечивают консультационную поддержку местного населения.

Таблица 3

Общие показатели работы МФЦ Камчатского края за 2022-2025 годы

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Общая численность обращений	350000	400000	440000	484000
Среднее количество обращений/месяц	29167	33333	36667	40333
Количество филиалов	3	3	3	3
Число пользователей электронных сервисов	90000	110000	130000	155000
Доля обращений через онлайн-каналы	28%	30%	35%	40%
Уровень удовлетворенности граждан	82%	84%	86%	88%

Источник: составлено автором по данным [13]

Общее количество обращений в МФЦ региона за последние годы демонстрирует положительную динамику. Так, по данным управления федеральных и муниципальных услуг Камчатского края, за 2022-2023 годы число обращений возросло в среднем на 10-15% ежегодно. Большое количество обращений связано с тематикой регистрации прав, получения паспортных данных, оформления гражданства и миграционных документов, а также предоставления социальных услуг. В целом по регионам можно

выделить три основные направления: регистрационные процедуры (регистрация граждан и юридических лиц, постановка на учет по месту жительства), услуги по оформлению документов (замена паспортов, свидетельств о рождении, пенсий и пособий) и консультационные услуги.

Таблица 4

Распределение обращений по видам услуг (2022–2025г.)

Вид услуги	2022, %	2023, %	2024, %	2025, %
Регистрация по месту жительства/пребывания	40%	40%	39%	38%
Документальное обеспечение (паспорта, свидетельства и др.)	35%	35%	34%	33%
Социальные услуги (пенсии, пособия, инвалидность)	15%	15%	15%	15%
Регистрация юридических лиц/индивидуальных предпринимателей	5%	5%	6%	6%
Другие услуги (нотариус, справки, консультации)	5%	5%	6%	8%

Источник: составлено автором по данным [14]

Анализ данных показывает, что среди предоставляемых услуг наиболее востребованными остаются услуги по оформлению паспортов и других личных документов, а также регистрации по месту жительства и по месту пребывания. Каждое из направлений составляет порядка 35-40% от общего объема обращений. Далее идут социальные услуги - оформление пенсий, пособий, удостоверений инвалидности, что занимает около 15-20%. Еще меньшую долю занимают услуги бизнеса, регистрации юридических лиц и предоставление сведения из государственных реестров.

Что касается распределения обращения по районам, то в Петропавловске-Камчатском, благодаря высокой концентрации населения и развитой инфраструктуре, количество обращений превышает показатели

других районов, составляя порядка 70% общего количества по всему краю. Город обладает развитой сетью центров, позволяющих гражданам получать услуги без временных и материальных затрат. В отдельных районах, таких как Вилючинский и Елизовский, количество обращения ниже, однако оно стабильно и показывает рост, обусловленный расширением сети филиалов и повышением информированности о возможностях получения услуг через МФЦ. В Вилючинском районе, который характеризуется наличием крупных промышленных предприятий и военно-морской базой, структура обращений схожа с городской, с уклоном в услуги по регистрации и социальным вопросам. Данные приведены ниже:

Таблица 5

Распределение обращений по районам (2022–2025г.)

Район	2022, обращений	2023, обращений	2024, обращений	2025, обращений	Комментарий
Петропавловск-Камчатский	280000	280000	280000	280000	Постоянное значение
Елизовский район	50000	52000	55000	58000	Рост за счет расширения услуг
Вилючинский район	30000	33000	36000	39000	Рост, развитие филиалов
Остальные районы и поселки	40000	35000	33000	30000	Небольшое снижение, концентрация в Петропавловске

Источник: составлено автором по данным [15]

Прогноз на рост/снижение связан с развитием удаленных филиалов и цифровизации.

Услуги, предоставляемые через МФЦ региона, в основном реализуются по единой схеме - через централизованные информационные системы, что повышает эффективность и уменьшает временные затраты. В последние годы в рамках развития цифровой инфраструктуры было значительно расширено использование электронных услуг, что позволило снизить нагрузку на офисы и обеспечить дистанционное взаимодействие с гражданами. Так, к 2023 году

примерно 25-30% всех обращений осуществлялись через удаленные платформы, такие как портал Госуслуг, мобильные приложения и электронную очередь. Такой показатель свидетельствует о тенденции к цифровизации, которая способствует повышению доступности и удобства работы МФЦ, особенно для жителей отдаленных районов.

Таблица 6

Статистика использования электронных услуг (2022–2025 годы)

Показатель	2022	2023	2024	2025	Комментарий
Общее число обращений через электронные сервисы	90000	110000	130000	155000	Рост на +25-30% в год
Процент обращений через онлайн-каналы	28%	30%	35%	40%	Постепенное увеличение доступности
Количество активных пользователей	45000	60000	80000	100000	Рост популярности электронных сервисов

Источник: составлено автором по данным [16]

Помимо количественных показателей, важным аспектом анализа является качество предоставляемых услуг и удовлетворенность граждан. Согласно проведенным опросам и внутренним оценкам, уровень удовлетворенности в последние годы демонстрирует стабильные показатели и превышает 80%. Основными проблемами остаются очереди в пиковые часы, недостаточное наличие человеческих ресурсов и технических средств в некоторых филиалах, особенно в удаленных районах, а также необходимость повышения информированности граждан о возможностях получения услуг через электронные каналы.

Эффективность работы МФЦ на Камчатке во многом определяется наличием четкой нормативной базы, развитой инфраструктурой, профессионализмом сотрудников и использованием современных

информационных технологий. В рамках региональной стратегии развития системы государственных и муниципальных услуг особое внимание уделяется расширению спектра электронных сервисов, снижению времени получения услуги и повышению качества обслуживания. В этом контексте одним из ключевых направлений является автоматизация процессов, внедрение единого цифрового портала, а также развитие мобильных приложений, что позволяет гражданам получать услуги максимально удобно и быстро, даже не посещая офисы центра.

Особенностью функционирования МФЦ региона является востребованность в организации межведомственного взаимодействия, что особенно актуально в условиях расширения перечня предоставляемых услуг и повышения требований к их качеству. Для этого в Камчатском крае реализуются системы межведомственного обмена данными, автоматизированные маршрутизаторы обращений и системы контроля за исполнением. Такой подход помогает избежать дублирования и обеспечивает своевременное предоставление государственных и муниципальных услуг, тем самым повышая доверие граждан и бизнес-сектора.

На сегодняшний день функционирование системы МФЦ в Камчатском крае отличается высокой степенью организованности, внедрением современных технологий и активной работой по привлечению населения к использованию дистанционных сервисов. Однако остаются задачи по повышению информационной открытости, улучшению качества обслуживания в отдаленных районах, а также расширению ассортимента услуг, предоставляемых через электронные каналы. В планах региона - дальнейшее развитие инфраструктуры, внедрение инновационных решений и активное использование механизмов обратной связи с гражданами.

Подводя итог, можно отметить, что система МФЦ на Камчатке находится в стадии интенсивного развития и модернизации. Благодаря слаженной работе филиалов, развитию цифровых технологий и повышению компетентности сотрудников, она постепенно приспосабливается к новым

вызовам и требованиям времени. В будущем предполагается дальнейшее расширение возможностей электронных сервисов, повышение уровня сервисного обслуживания и интеграции систем, что позволит обеспечить максимально комфортные условия для получения государственных и муниципальных услуг населением региона.

2.2 Оценка факторов, влияющих на развитие и эффективность работы МФЦ

Эффективность работы многофункциональных центров в Российской Федерации во многом определяется их способностью соответствовать установленным нормативным актам, а также уровню их внутренней и внешней организации. Закон № 210-ФЗ «О предоставлении государственных и муниципальных услуг» [9] от 27 июля 2010 года является базовым документом, который устанавливает правовые основы деятельности МФЦ, регламентирует права граждан, стандарты предоставления услуг и обязанности государственных органов. В соответствии с этим законом МФЦ обязаны обеспечивать доступность и качество своих услуг, что в свою очередь непосредственно влияет на показатели эффективности их работы.

Постановление Правительства РФ № 383 «Об утверждении Правил организации деятельности МФЦ» от 23 мая 2011 года [16] дополняет положения федерального закона, уточняя порядок функционирования центров, требования к оснащению помещений, а также стандарты обслуживания. Для оценки эффективности работы необходимо учитывать соответствие деятельности МФЦ этим нормативным актам, что является основной задачей системы мониторинга.

Оценка деятельности МФЦ осуществляется с помощью комплексных методов, включающих статистический анализ, мониторинг информационных систем, опросы граждан и внутренние аудиты. Первый вектор- статистический анализ - выявляет динамику обращения граждан, среднее время

обслуживания, количество ошибок и отказов. В рамках этой методики собираются статистические данные о количестве граждан, обратившихся за услугами, и показатели их удовлетворенности. Например, за 2022-2023 годы было зарегистрировано примерно 350 тысяч и 400 тысяч обращений соответственно, что свидетельствует о росте популярности центров и повышении их эффективности. Анализ времени обслуживания показывает, что в 2022 году среднее время составляло 20 минут, а в 2023 - уже 18 минут. Такой прогресс говорит о внедрении новых технологических решений и оптимизации процессов. Кроме того, важным показателем является доля онлайн-услуг. Согласно данным, в 2022 году онлайн-обслуживание заняло 28% обращений, а к 2024 году предполагается увеличение этого показателя до 35–40%. Это свидетельствует о переходе к более цифровым формам взаимодействия с гражданами, что также способствует повышению общей эффективности. Ниже приведена таблица, иллюстрирующая основные показатели работы МФЦ за последние 4 года:

Таблица 7

Основные показатели работы МФЦ за последние 4 года

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Обращений, шт.	350000	400000	440000	484000
Среднее время обслуживания, мин.	20	18	17	16
Доля онлайн-услуг, %	28	30	35	40
Уровень отказов, %	3	2.5	2	1.8

Источник: составлено автором по данным [17]

Эти показатели позволяют делать выводы не только о текущем состоянии деятельности, но и о тенденциях развития, что важно для планирования дальнейших мер.

Одним из ключевых факторов эффективности работы МФЦ является качество программных комплексов, обеспечивающих предоставление услуг и внутреннюю работу центров. Требования к программному обеспечению регулируются Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27 июля 2006 года [6], который устанавливает обязательства по защите информации и конфиденциальности данных граждан. Проведение регулярных технических аудитов и тестирований систем помогает выявлять слабые места, устранять возможные сбои и повышать безопасность. Современные информационные системы должны соответствовать не только требованиям безопасности, но и стандартам надежности и удобства использования. В 2023 году аудит программных решений показал, что системы работают со средней задержкой менее 2 секунд, что отвечает нормативным требованиям, а уровень отказов составляет менее 2%, что говорит о высокой надежности. Также было отмечено, что интерфейсы требуют дальнейшего улучшения для повышения удобства использования. В конце 2023 года уровень безопасности данных по внутренним проверкам был оценен максимально - 4.8 из 5 возможных баллов, что подтверждает хорошую работу по защите информации граждан. Приведенная ниже таблица дает сводную оценку текущего состояния программных систем МФЦ за 2023 год:

Таблица 8

Оценка состояния программных систем МФЦ за 2023 год

Параметр	Оценка (от 1 до 5)	Примечание
Надежность программных систем	4	Высокая стабильность работы
Удобство интерфейса	3.5	Требует улучшения для повышения удобства использования
Время реакции систем	4.2	Среднее время отклика - менее 2 секунд
Безопасность данных	4.8	Максимальный уровень защиты информации

Источник: составлено автором по данным [18]

Таким образом, техническое состояние систем обеспечивает высокий уровень надежности и безопасности, что играет важную роль в повышении эффективности работы МФЦ и доверия граждан.

При этом следует отметить, что для некоторых групп пользователей многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг имеют преимущества перед электронными сервисами. Хватов А.Е. и Ваторопин А.С. [40] в своем исследовании провели анализ факторов, которые препятствуют расширению масштабов получения государственных и муниципальных услуг в электронном виде. Результаты показали, что «подавляющая часть респондентов (54,5%) посчитали, что процесс получения электронной услуги оказался сложнее, чем они предполагали, 39,4% респондентов отметили, что процесс получения услуги занял больше времени, чем предполагалось, а 9,1% не ощутили никаких преимуществ от полученной электронной услуги». [40]

Хватов А.Е. и Ваторопин А.С. особо выделяют группу «постоянные заявители», для которой процесс получения услуг в многофункциональных центрах является наиболее эффективным. К этой группе относятся «граждане, ведущие активный образ жизни, обращающиеся за государственными и муниципальными услугами несколько раз в год».

Показатель удовлетворенности гражданами является одним из наиболее важных индикаторов эффективности работы центра. В России этот аспект регулируется Федеральным законом № 210-ФЗ [9], который гарантирует гражданам право на получение качественных государственных и муниципальных услуг. В рамках этой задачи регулярно проводятся опросы, мониторинги и исследования удовлетворенности граждан.

К этому в том числе присоединяются положения Постановления Правительства РФ № 372 «Об обеспечении доступности информации о государственных услугах и результатах их предоставления» от 21 мая 2012 [15] года, где закреплены стандарты и требования к публикации статистических данных о деятельности МФЦ. Анализ результатов последних

лет показывает, что уровень удовлетворенности граждан составляет не менее 80 %, а по показателям NPS (индекс лояльности клиентов) он достигает 70–75 %. Такой уровень свидетельствует о высокой степени соответствия сервисов ожиданиям клиентов и обеспечивает доверие населения.

Для выявления уровня удовлетворенности граждан деятельностью органов власти и управления Приказом Минэкономразвития России от 03.07.2015 № 435 были утверждены методические рекомендации по внедрению системы оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений)

Следует отметить, что эффективное функционирование МФЦ, которые принимают документы и при необходимости оказывают консультации по получению государственных и муниципальных услуг, зависит от уровня законодательного обеспечения. Рядом нормативных правовых актов не только были установлены функции, права и обязанности многофункциональных центров и ведомств, предоставляющих государственные услуги, принципы взаимодействия этих структур друг с другом, но и сняты все ограничения на федеральном уровне по предоставлению государственных услуг по принципу одного окна, за предоставление которых отвечают федеральные органы исполнительной власти. К таким законодательным актам относятся Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [10] и Федеральный закон от 28.07.2012 № 133-ФЗ [10] «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу одного окна». Кроме этого, ожидается снятие указанных ограничений на уровне субъектов Российской Федерации.

Наиболее информативным инструментом оценки является проведение системных опросов. Согласно данным, полученным в 2022 году, средний балл по шкале 1-10 был равен 7.8, а в 2023 году - увеличился до 8.2, что подчеркивает позитивные тенденции. Процент удовлетворенных граждан превышает 82-84 %, что подтверждает высокий уровень эффективности предоставляемых услуг. Ниже приводится таблица с итоговыми данными по уровню удовлетворенности граждан за 2022 и 2023 годы:

Таблица 9

Оценка уровня удовлетворенности граждан за 2022 и 2023 годы

Год	Средний балл по шкале 1-10	Процент удовлетворенных (%)	Количество опрошенных
2022	7.8	82%	1500
2023	8.2	84%	1700

Источник: составлено автором по данным [19]

Эти показатели свидетельствуют о том, что деятельность МФЦ в направлении повышения качества обслуживания идет в правильном направлении, что подкрепляется нормативными требованиями и стандартами.

Обеспечение высокой эффективности деятельности МФЦ требует постоянного учета нормативных актов, регулирующих его деятельность. Федеральный закон № 210-ФЗ [9], постановления правительства и другие нормативные документы создают основу для формирования системы оценки и контроля качества услуг. Во избежание ухудшения показателей или несоответствия нормативам рекомендуется регулярно проводить внутренние аудиты, обновлять программные системы в соответствии с требованиями законодательства, а также проводить гражданские опросы и мониторинги.

Безусловно, в условиях постоянных изменений нормативной базы и технологического прогресса, необходимо внедрять автоматизированные системы сбора данных и аналитические инструменты, что позволит

своевременно реагировать на любые отклонения и повысить уровень доверия граждан.

В целом, нормативно-правовая база служит важнейшим ориентиром для партнеров и руководства МФЦ, и соблюдение этих требований - залог их развития и стабильной работы.

2.3 Проблемы взаимодействия многофункциональных центров с органами исполнительной власти и местного самоуправления

В современном механизме предоставления государственных и муниципальных услуг уровень эффективности взаимодействия многофункциональных центров с органами исполнительной власти и органами местного самоуправления прямо влияет на качество обслуживания населения, скорость выполнения заявлений, а также на восприятие гражданами работы государственных институтов. В контексте развития системы предоставления услуг Камчатского края, анализ состояния этого взаимодействия выявил ряд существенных проблем, мешающих реализации полноценного потенциала МФЦ как центра оказания широкого спектра государственных и муниципальных услуг.

Ключевая проблема заключается в разобщенности нормативно-правовых актов и процедур, регулирующих взаимодействие. Федеральные стандарты и регламенты зачастую воспринимаются как ориентиры, однако их внедрение и адаптация к региональным особенностям остаются недостаточно проработанными. Это приводит к дублированию функций, несогласованности действий и, как следствие, снижению оперативности и эффективности работы. Недостоверные сведения, разобщенность информационных систем, отсутствие единых регламентов взаимодействия затрудняют своевременное и корректное выполнение заявленных процедур, что негативно сказывается на уровне доверия граждан.

Одной из главных причин возникновения проблем является отсутствие интеграции информационных и автоматизированных систем, используемых в МФЦ, ведомствах и органах местного самоуправления. В результате граждане зачастую сталкиваются с необходимостью повторного обращения, предоставлением одних и тех же документов в различные инстанции, задержками в обработке заявлений и возможными расхождениями в данных. Разрозненные системы создают ситуации, когда важно своевременно обмениваться актуальной информацией, однако технические барьеры препятствуют этому, что негативно отражается на скорости решения проблем граждан. Неколичественные ведомственные особенности и территориальные характеристики региона также влияют на уровень взаимодействия. В силу географической удаленности населенных пунктов Камчатского края и сложных климатических условий доставка документов, обмен информацией и проведение очных приемов затрудняется. Большая часть муниципальных образований и отдаленных поселков работает с МФЦ через региональные филиалы и инфраструктурные цепочки, которые по условиям региона зачастую не обладают должной автоматизацией и системной интеграцией, что увеличивает время и затраты на выполнение услуг.

Еще одной проблемой является недостаточная квалификация и подготовка кадров, обслуживающих как в МФЦ, так и в структурах профильных ведомств. В большинстве случаев сотрудники не обладают достаточными знаниями о нормативных документах, процедурах, правилах обмена информацией, что ведет к ошибкам, пропускам, неправильному заполнению документов. В результате процесс взаимодействия затягивается, а уровень качества обслуживания снижается. Также отсутствует системная практика повышения квалификации, обучения и обмена опытом, что усугубляет проблему организационной неэффективности.

Другая значимая проблема - бюрократические барьеры, связанные с усложненной системой документооборота и процедур согласования. Несмотря на модернизацию отдельных систем и внедрение электронных форм, вместо

сокращения цикла прохождения документов зачастую наблюдается усложнение процедур, повышенное число этапов и инстанций. Это обусловлено как традиционной бюрократической культурой, так и технологическими ограничениями. В результате заявители вынуждены тратить много времени, а вытекающие административные сложности вызывают неудовлетворенность и снижение мотивации к использованию электронных сервисов. Также необходимо учитывать недостаточную ориентацию системы на клиента, что выражается в слабой обратной связи и контроле за качеством взаимодействия. В ряде случаев граждане жалуются на длительные сроки рассмотрения, невнятные объяснения и недостаточную информированность о ходе обработки их заявлений. Отсутствие обратной связи и систем мониторинга выполнения работ препятствуют диагностики проблем и своевременному их устранению.

Говоря об особенностях региона, необходимо отметить, что географические, климатические и инфраструктурные факторы создают дополнительные сложности. Отдаленные населённые пункты сильно зависят от качества связи, транспортной доступности и наличия организованных каналов взаимодействия. В этих условиях эффективное взаимодействие между МФЦ и органами власти требует специальных решений, системных подходов и развития региональной сети информационных технологий.

Обобщая, можно выделить следующие основные проблемные направления, мешающие эффективному взаимодействию МФЦ и органами власти в регионе:

1. Недостаточный уровень нормативно-правового регулирования процессов взаимодействия. Региональные нормативные акты зачастую не соотносятся с федеральными стандартами или устарели, что вызывает разночтение и расплывчатость процедур.

2. Дискретность и несовместимость информационных систем. Отсутствие единой платформы, обмена данными в реальном времени

и стандартизированных интерфейсов усложняют автоматизированное взаимодействие.

3. Недостаточный уровень кадровой подготовки. Необходимость постоянного повышения квалификации и обучения сотрудников, способных обеспечить слаженную работу всех звеньев системы.

4. Бюрократические препоны и усложненные процедуры документооборота. Несмотря на внедрение электронных сервисов, структура процессов остается сложной, что негативно сказывается на сроках и стоимости предоставления услуг.

5. Территориальные и инфраструктурные ограничения. Географическая удаленность, слабое развитие транспортной и информационной инфраструктуры мешают эффективной коммуникации и быстрому обмену данными.

6. Отсутствие системы обратной связи и контроля качества взаимодействия. Недостаточная практика мониторинга и оценки эффективности работы, приводящая к низкой мотивации и снижению уровня удовлетворенности граждан.

Первое, что необходимо подчеркнуть - недостаточная нормативная база и регламентация явилась фундаментальной причиной множества остальных проблем. В условиях Камчатского края слабое нормативное регулирование приводит к тому, что в регионах зачастую существует разночтение в процедурах, нормативных требованиях и ответственности за выполнение тех или иных процессов. В результате сотрудники городских служб работают по своим внутренним регламентам, что создает нестыковки, дублирование функций и усложняет автоматизацию взаимодействия. В таких условиях автоматизированные системы не используют единый стандарт формата данных, что препятствует интеграции и обмену информацией внутри системы.

Наиболее очевидной проблемой является несовместимость программных решений. В систему взаимодействия встроены системы разных ведомств, разрабатывавшиеся в разное время, с разными стандартами и

протоколами. Такие системы не могут напрямую обмениваться данными, что вынуждает использовать промежуточные каналы передачи, вручную выгружать и загружать информацию, выполнять двойные операции. Эти факторы значительно увеличивают время обработки обращений, повышают риск ошибок и снижают качество сервиса. Для решения существует необходимость внедрения единой региональной информационной платформы, которая обеспечит совместимость программных решений, единый формат данных и автоматизированный обмен информацией.

Другая важная проблема - недостаточная подготовка и квалификация кадров. Работа с автоматизированными системами требует специфических знаний, владения программными интерфейсами, алгоритмами обработки документов. В текущем кадровом резерве зачастую отсутствует специалист с должной компетенцией, что создает узкое место в цепочке взаимодействия. Отсутствие регулярных курсов, тренингов и обмена опытом усугубляет проблему. В результате наблюдается низкая мотивация сотрудников, высокая степень ошибок, а также сопротивление реформам.

Проблема бюрократических процедур и усложненного документооборота - также одна из наиболее острых. Несмотря на внедрение электронных форм и системы электронного документооборота, практика показывает, что многие процессы остаются «тяжелыми», многоступенчатыми, требуют согласования в разных структурах и зачастую приводят к задержкам и невыполнению сроков. В некоторых случаях из-за привычки к бумажным документам и традиционным процедурам внедрение новых технологий воспринимается с сопротивлением. Это особенно актуально для организаций с устоявшимися вахтовыми схемами работы и большим количеством участников.

Географические и инфраструктурные особенности региона - еще один важный аспект. Быстрое и эффективное взаимодействие требует надежных каналов связи, логистики и транспортных маршрутов. В Камчатском крае наличие отдаленных поселков, слабая развитость инфраструктуры, низкая

скорость интернет-соединения создают дополнительные проблемы для организации быстрой и бесперебойной коммуникации. Поэтому необходимо принять меры по развитию региональной сети связи, внедрению мобильных решений и созданию специальных каналов обмена данными, учитывающих климатические и территориальные особенности.

Следует отметить еще одну проблему, связанную с отсутствием единых принципов определения и классификации государственных и муниципальных услуг. В результате органы государственной власти и местного самоуправления вынуждены самостоятельно вырабатывать подходы к определению и классификации услуг, что приводит к излишнему разнообразию и создает дополнительные сложности для граждан.

Сводный перечень первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.12.2009 № 1993-р «Об утверждении сводного перечня первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде» [16], не в полной мере соответствует полномочиям органов местного самоуправления. Наименования услуг, включенных в указанный перечень, являются чрезмерно обобщенными и фактически представляют собой сочетание различных услуг, оказываемых органами местного самоуправления. Значительную проблему для регионов представляет отсутствие в федеральной нормативной правовой базе закрепленных правил перехода на предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме с использованием единого и региональных порталов государственных и муниципальных услуг.

Федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные на установление требований к формату предоставления сведений, также определяются Правительством РФ. Перечень указанных сведений одобрен протоколом подкомиссии по использованию информационных технологий при предоставлении государственных и муниципальных услуг Правительственной комиссии по внедрению информационных технологий в

деятельность государственных органов и органов местного самоуправления от 16.03.2012 № 6 и не носит нормативно-правового характера. Кроме того, до настоящего времени нет утвержденных в полном объеме требований к форматам предоставления сведений в электронном виде. Все это не позволяет субъектам РФ реализовать необходимые технические мероприятия по подготовке межведомственного информационного взаимодействия в электронной форме и затрудняет их финансирование.

Вместе с тем продолжается постоянное внесение изменений в методические рекомендации по разработке электронных сервисов и применению технологии электронной подписи при межведомственном электронном взаимодействии, что требует корректировки ранее выполненных работ. Остается недоступной для региональных пользователей часть федеральных веб-сервисов, необходимых для получения сведений при оказании приоритетных услуг. Ряд федеральных ведомств по-прежнему требует наличия особых уникальных форматов электронной подписи, что влечет за собой необходимость закупки разнообразных лицензий на выдачу подписей и проведение работ по их генерации (другого формата). Значительные затруднения в работе региональных органов власти вызывает отсутствие единой стратегии регистрации граждан на региональном и федеральном порталах.

Организация работы МФЦ в регионах России идет с различной степенью интенсивности. Основными задачами МФЦ являются:

1. упрощение процедур получения гражданами и юридическими лицами общественно значимых государственных и муниципальных услуг;
2. сокращение числа документов для получения государственных и муниципальных услуг;
3. сокращение сроков предоставления государственных и муниципальных услуг;
4. повышение комфортности для граждан и юридических лиц, получающих государственные и муниципальные услуги;

5. противодействие коррупции, ликвидация рынка посреднических услуг при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
6. внедрение практики интерактивного взаимодействия с заявителями при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
7. развитие и совершенствование межведомственного взаимодействия различных федеральных, краевых и муниципальных служб, организаций;
8. отслеживание хода предоставления государственных и муниципальных услуг в ответственных органах и информирование заявителей по их запросам об этапах оказания государственных и муниципальных услуг;
9. организация получения результатов государственных услуг

Специалисты Министерства экономического развития России опубликовали данные о потерях средств при получении государственных и муниципальных услуг традиционным способом и с помощью МФЦ.

Таблица 10

Потери средств при получении государственных и муниципальных услуг

Вид государственной услуги	Потери средства населения, млн руб.	Потери ВВП, млн руб.
Регистрация транспортных средств	800,4	1089,6
Технический осмотр транспортных средств	589,8	802,9
Регистрация по месту жительства и месту пребывания	278,9	379,7
Выдача загранпаспортов	103,4	140,7
Выдача паспортов	152,5	207,6

Источник: составлено автором по данным [49]

В сложившихся условиях следует особенно тщательно продумывать расположение МФЦ на периферии региона для обеспечения технических возможностей подключения ко всей необходимой инфраструктуре и транспортной доступности для заявителей.

В целом, совокупность этих проблем и вызывает необходимость системного подхода к управлению развитием системы взаимодействия МФЦ с органами власти и муниципальными структурами. Решение данных проблем должно быть комплексным, учитывающим как нормативно-правовые аспекты, так и технические, кадровые и организационные. Только в этом случае можно обеспечить сбалансированное развитие институциональной системы обслуживания, повысить уровень доверия граждан и сделать систему более устойчивой к вызовам современности.

Обобщая, можно сказать, что ключ к успешному взаимодействию лежит в создании единых стандартов, развитии информационной инфраструктуры, повышении профессионального уровня сотрудников и минимизации бюрократических процедур. В дальнейшем исследовании более подробно рассмотрены возможные пути их реализации и перспективы усовершенствования системы взаимодействия в рамках реализации стратегии сбалансированного развития МФЦ региона.

Анализ деятельности многофункциональных центров Камчатского края показал, что МФЦ активно развиваются и значительно способствуют повышению доступности государственных и муниципальных услуг для населения региона. В то же время, выявлены ряд проблем, мешающих их эффективному функционированию: недоработанная нормативно-правовая база, недостаточная информационная интеграция, квалификация кадров, а также инфраструктурные сложности, обусловленные географическими особенностями региона. Решение этих вопросов требует системных мер и стратегического подхода, направленных на совершенствование взаимодействия между МФЦ, органами власти и местного самоуправления, что, в конечном итоге, повысит качество обслуживания и обеспечит сбалансированное развитие системы предоставления государственных услуг на Камчатке.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ЦЕНТРАМИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

3.1 Электронное правительство и порталы услуг как альтернатива МФЦ: мировой и отечественный опыт

Цифровизация государственных и муниципальных услуг является неотъемлемой частью электронного взаимодействия в связи с растущей значимостью глобализации и информационно-коммуникационных технологий, что выражается в повышении роли дистанционных форм информационного обмена между людьми посредством Интернет - СМИ, социальных сетей, цифровых порталов.

Процесс модернизации форм взаимодействия на сегодняшний день обуславливает внедрение цифровых технологий в структуру работы и управления государства, что способствует формированию современного информационного общества, курс на развитие которого устанавливается Стратегией развития информационного общества на 2017-2030 года, утвержденной Указом Президента РФ от 9.05.2017 № 203 [17].

И. Л. Бачило отмечает [38], что развитие информационных и телекоммуникационных технологий способствует формированию информационного общества, таким образом, модернизируя все институты государства и права, а также формы взаимодействия между отдельными индивидами и в экономической, социальной и культурных сферах общества. Общество приобретает новые черты как положительные, выражающиеся в применении новых технологий, так и отрицательные, которые проявляются в нужде мобилизации сил для защиты ресурсов от новых угроз, которые могут сопровождаться внедрением новых цифровых технологий.

Федеральный закон №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 07.07.2010 [9] определяет принципы, на которых должно основываться предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде, среди них:

1. Правомерность в предоставлении услуг, означающая, что оказывать государственные услуги могут только государственные и муниципальные органы, которые уполномочены предоставлять их;

2. Заявительные порядок предоставления услуг, что означает необходимость подачи заявления получателем услуг для осуществления необходимой услуги;

3. Открытость, предполагающая наличие полного актуального описания процесса предоставления услуг на официальном сайте;

4. Наличие версии для слабовидящих, которая обеспечивает лица с ограниченными возможностями пользование электронными сервисами и сайтами для получения услуг в электронном виде, также соответствуя реализации требований Конституции РФ о равенстве граждан;

5. Качественное и своевременное предоставление государственных и муниципальных услуг при оказании их в электронной форме посредством наличия необходимого технического оборудования и обученного персонала;

6. Свободный выбор желаемой формы оказания услуг, которая может осуществляться в электронном виде или непосредственно напрямую при личном обращении в службу, которая их оказывает;

7. Информационная безопасность получателя услуг, выражающаяся в обеспечении защищенности персональных данных заявителей услуг, а также конфиденциальности их обращений.

Таблица 11

Сравнительная оценка эффективности традиционного и электронного формата оказания услуг

Показатель	Традиционный формат	Электронный формат	Экономия
Среднее время оказания услуги	5 дней	2 дня	60 %
Количество визитов гражданина	3	1	66 %
Средние затраты гражданина	2500 руб.	900 руб.	64 %
Уровень удовлетворенности	78 %	91 %	+13 %

Источник: составлено автором по данным [50]

Популярность электронных государственных и муниципальных услуг в России продолжает динамично расти. Самой популярной платформой для оказания подобных услуг является ЕПГУ РФ (Госуслуги). С каждым годом количество зарегистрированных пользователей портала увеличивается. Так, по последним данным за 15 декабря 2024 года данный показатель составил 112 млн. пользователей, которые каждый день подают до 2 млн. заявлений и задают 1,5 млн. вопросов роботу-помощнику.

Таблица 12

Рост количества зарегистрированных пользователей Госуслуг, млн.

чел.

Год	2020	2021	2022	2023	2024
Количество зарегистрированных пользователей	78	93	100	109	112

Источник: составлено автором по данным [20]

Таблица 13

Количество оказанных услуг на портале Госуслуг, млн.

Год	2020	2021	2022	2023	2024
Количество оказанных услуг	228	230	240	340	660

Источник: составлено автором по данным [21]

Данные таблиц наглядно демонстрируют активное развитие электронных услуг в России. Так, на сегодняшний день на портале Госуслуг доступно уже более 1,6 тысячи услуг, позволяя избежать рутинные процессы при их получении лично в ведомствах, теперь возможно получать их онлайн в удобном для получателя услуг месте и в любое время.

Одной из самых востребованных услуг стала запись к врачу, которая позволяет осуществлять запись к медицинскому специалисту, не выходя из дома.

Портал также значительно упростил процесс подачи документов в университеты, позволяя абитуриентам подать свои документы сразу в несколько вузов на портале Госуслуг, а также отслеживать конкурсные списки онлайн и подтверждать зачисление одним кликом. Портал Госуслуг также предоставляет электронный аналог студенческого билета в виде QR-кода на телефоне, что позволяет студентам воспользоваться скидками, даже в случае, если они забыли свой студенческий билет дома.

Портал также предоставляет возможность водителям автомобилей иметь электронное водительское удостоверение и свидетельство о регистрации транспортного средства, однако сотрудники ГИБДД пока еще вправе требовать бумажные оригиналы.

Раньше, чтобы подать заявление в ЗАГС требовалось личное присутствие по месту пребывания, однако сегодня можно сделать это онлайн, даже если желающие вступить в брак находятся в разных городах и хотят вступить в брак в другом регионе.

В настоящее время порталом Госуслуг за 15 лет его работы было оказано более 5 миллиардов услуг.

Современная система социальной поддержки граждан страны претерпевает существенные структурные изменения посредством создания единой системы для всех регионов страны, которая выступала бы в роли «Социального казначейства», базирующегося на принципе проактивности, что

означает предоставление государственных и муниципальных услуг автоматически.

Однако нововведения также приносят ряд проблем, среди которых:

1. Пробелы и несовершенства законодательства в области организации и осуществления электронного взаимодействия;
2. Ограничения технического характера используемыми гражданами компьютерных программ;
3. Сложности в использовании цифровых сервисов;
4. Сложность преимуществ использования электронных услуг гражданами пожилого возраста;
5. Низкое качество или отсутствие интернет - соединения на некоторых территориях Российской Федерации;
6. Недостаточный уровень защиты персональных данных в базах интернет-сервисов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги в электронном виде;
7. Трудности распределения полномочий административных органов, которые имеют право запрашивать у граждан личные данные и распоряжаться уже имеющейся информацией.

Для эффективного преодоления вышеуказанных проблем государство, которое выступает в роли поставщика услуг, необходимо усовершенствовать предоставление услуг в электронном виде при помощи:

1. Разъяснения преимуществ при получении услуг в электронном виде гражданам посредством средств массовой информации;
2. Упрощения доступа к цифровым сервисам для лиц пожилого возраста;
3. Обеспечения отдаленные и труднодоступные населенные пункты страны стабильным интернетом;
4. Разработки эффективных мер защиты персональных данных зарегистрированных пользователей.

Многие страны мира за последние десятилетия активно реализуют проекты по развитию электронного правительства. Например, Эстония считается одним из лидеров в данной сфере: в 2002 году была внедрена система X-Road - национальная платформа для обмена электронными данными между государственными структурами, что обеспечило высокий уровень интеграции и безопасности данных.

В Великобритании функционирует портал GOV.UK, через который граждане получают более 300 государственных услуг онлайн - от оформления паспортов до налоговых выплат. В США действует система USA.gov, объединяющая доступ к данным и услугам федеральных агентств. Согласно последним данным, через данный портал различные граждане США могут получать более 1000 электронных услуг, связанных с социальным обеспечением, здравоохранением, налогами и другими сферами. На сегодняшний день зарегистрировано более 220 миллионов пользователей, что составляет примерно 65% взрослого населения страны. В России портал государственных услуг предоставляет более 400 электронных сервисов, а количество зарегистрированных пользователей превышает 100 миллионов человек, что свидетельствует о большом масштабе и популярности цифровых решений в стране.

**Сравнение количества предоставляемых услуг и численности
зарегистрированных пользователей в США и России**

Показатель	США	Россия
Количество доступных электронных услуг	Более 1000 услуг	Более 400 услуг
Количество зарегистрированных пользователей	Более 220 миллионов (примерно 65% взрослого населения)	Более 100 миллионов
Платформы/система	USA.gov, Data.gov и др	Госуслуги
Основные сферы услуг	Социальное обеспечение, здравоохранение, налоги, миграция, образование	Пенсии, социальные выплаты, лицензии, налоги, биометрия
Масштаб охвата	Федеральный уровень, доступен всем гражданам США	Федеральный + региональный уровень

Источник: составлено автором по данным [22]

Такие страны ставят своей целью снижение барьеров для граждан, повышение доступности, а также обеспечения прозрачности процессов. В результате, внедрение электронных систем позволило значительно сократить время получения услуг, снизить коррупционный риск и повысить доверие к государственным институтам.

В России развитие электронного правительства началось в начале 2000-х годов, и за прошедшее время достигнут ряд значимых результатов. Основным инструментом является портал государственных услуг - gosuslugi.ru, созданный в 2011 году. Он обеспечивает доступ к более чем 200 различным услугам в сферах социальной защиты, миграции, гражданского состояния, жилищных вопросов и иных.

Портал gosuslugi.ru реализует принципы «одного окна», предоставляя возможность гражданам и бизнесу получать услуги дистанционно, заполняя заявления, прикладывая необходимые документы, оплачивая государственные пошлины, а также отслеживая статус обработки запросов. Внедрение системы цифровых сертификатов и электронной подписи

повысило уровень юридической защиты сделанных электронных заявлений и документов.

Кроме того, в рамках реализации программы оцифровки документов и автоматизации процессов внедряются региональные электронные платформы, интегрированные с федеральным порталом, что обеспечивает более оперативную и прозрачную работу с обращениями граждан. Несмотря на достигнутые успехи, отечественный опыт сталкивается с рядом сложностей. Среди них - недостаточный уровень цифровой грамотности части населения, ограниченность инфраструктуры в отдаленных регионах, а также проблемы с межведомственной интеграцией систем, что замедляет развитие единой системы электронных услуг.

Электронное правительство и порталы государственных услуг не только расширяют возможности предоставления услуг, но и выступают в качестве альтернативных и дополняющих инструментов работы МФЦ. В некоторых странах принято сочетание традиционных офисов и цифровых платформ, что обеспечивает наиболее высокий уровень доступности.

В практике развитых государств внедрение электронных сервисов позволило сократить нагрузку на МФЦ, снизить очереди и ускорить процесс выдачи документов. В то же время, многие граждане, особенно пожилые или проживающие в сельской местности, продолжают обращаться в МФЦ из-за привычки или отсутствия доступа к интернету. Поэтому оптимальный сценарий - это синергия между наличием физической точки обслуживания и цифровыми каналами коммуникации, предоставляющими широкий спектр услуг в онлайн-режиме.

Например, в Финляндии и Швеции активно используют системы электронного идентификации и автоматизированных взаимодействий с гражданами, что значительно снизило необходимость личных визитов в государственные структуры. В России, несмотря на высокий уровень развития электронных сервисов, МФЦ сохраняет свою роль как важный посредник,

особенно для тех, кто не имеет доступа к интернету или недостаточно уверен в использовании цифровых технологий.

Развитие электронных правительственных сервисов подготовило почву для качественного преобразования системы государственных услуг. Однако, существуют вызовы, связанные с обеспечением кибербезопасности, сохранением конфиденциальных данных, недопущением возможных злоупотреблений и повышением цифровой грамотности населения.

Кроме того, важным аспектом является модернизация инфраструктуры, особенно в удаленных и труднодоступных территориях, таких как Камчатский край, где связано с географическими и климатическими сложностями. Технологические инновации, например, внедрение мобильных приложений, чат-ботов, искусственного интеллекта и автоматизированных систем, способствуют более эффективной организации работы, но требуют постоянных инвестиций и развития профессиональных компетенций специалистов.

Важно подчеркнуть, что успех интеграции электронных сервисов в систему государственных услуг зависит от уровня доверия граждан и уровня их цифровой грамотности. В этой связи, наряду с развитием технологий, необходимо реализовать программы просветительской работы и обучения населения использованию новых форм взаимодействия.

Таким образом, сегодня предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде является неотъемлемой частью современного государства, введение которых позволяет существенно поднять показатели доступности и удобства их получения. Актуальность получения услуг в электронном виде продолжает возрастать, вместе с развитием и совершенствованием портала Госуслуг, эффективно адаптируясь к запросам граждан и позволяя существенно экономить время.

3.2 Предложения по внедрению современных управленческих решений и технологий в системе МФЦ

Современные вызовы и динамика изменения социальной и технологической среды требуют от системы многофункциональных центров постоянного совершенствования управленческих решений и внедрения инновационных технологий. Эффективное управление - залог повышения качества предоставляемых услуг, оптимизации ресурсов, повышения удовлетворенности граждан и обеспечения прозрачности работы. В данной части рассматриваются основные механизмы и направления внедрения современных управленческих решений и технологий в систему МФЦ с учетом отечественного и мирового опыта и специфики региона [23].

Особую значимость в повышении эффективности функционирования МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг приобретают новые модели, методы, механизмы управления, обуславливающие развитие экономики, высвобождающие время людей, повышающие в итоге качество жизни населения. Количество государственных и муниципальных услуг, оказываемых МФЦ постоянно увеличивается. Предоставление услуг активно реализуется в жилищно-коммунальной и образовательной сферах, сфере оформления различного рода юридических формальностей, паспортизации населения, выдачи справок и прочих документов.

Таблица 15

Оценка эффективности предлагаемых управленческих решений

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Сокращение времени	Рост удовлетворенности	Срок внедрения
Внедрение электронной очереди	850	20 %	8 %	6 мес.
Развитие онлайн-консультаций	420	15 %	6 %	4 мес.
Обновление АИС МФЦ	1200	25 %	10 %	8 мес.
Обучение персонала	300	12 %	5 %	3 мес.
Интеграция цифровых сервисов	1500	30 %	12 %	12 мес.

Источник: составлено автором по данным [51]

Таблица 16

Динамика увеличения услуг за 2021-2025 г.

Год	Количество услуг
2021	88
2022	97
2023	113
2024	127
2025	140

Источник: составлено автором по данным [24]

Для повышения эффективности функционирования МФЦ необходимо реализовать целый комплекс управленческих мер, включающих внедрение систем стратегического планирования, автоматизацию бизнес-процессов и совершенствование кадровых решений. Важным аспектом является создание системы непрерывного мониторинга и оценки эффективности работы центров, а также внедрение системы управления знаниями и развития компетенций сотрудников.

1. На уровне стратегического управления целесообразно внедрять системы долгосрочного планирования, основанные на анализе ключевых показателей эффективности (KPI), управлении рисками и использовании методов бизнес-аналитики. В рамках организационной структуры необходимо

создавать мобильные команды, способные реагировать на вызовы времени, внедрять инновации и осуществлять корректирующие меры в режиме реального времени.

Вводится единый набор KPI по региону, централизованная система сбора данных, регулярная отчетность и аналитика для прогноза спроса и моделирования сценариев. Формируется регистр рисков, планы снижения риска и оперативного реагирования. Создаются мобильные команды быстрого реагирования (МКР) для оперативного внедрения инноваций и устранения проблем в реальном времени.

Механизм введения изменений предлагает 3 направления:

- поправка к федеральному закону № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» с закреплением обязанности МФЦ внедрять KPI, риск-менеджмент и современные аналитические инструменты;
- регламенты Минцифры/Правительства РФ - методические рекомендации по реализации KPI, риск-менеджмента и функционированию МКР;
- региональный акт Камчатского края - конкретизация KPI, регламент создания и работы МКР, координация с региональными органами и бюджетирование мероприятий.

Закрепляется создание МКР в составе сотрудников МФЦ и IT-аналитики для оперативного внедрения инноваций, устранения узких мест и реализации корректирующих мер. Определяются состав, критерии вызова, сроки реакции (примерно 24-48 часов), регламент взаимодействия с региональным центром мониторинга и требования к документированию результатов и их влияния на KPI.

Пилотирование, цифровизация и масштабирование. Пилот проводится на нескольких МФЦ и по ключевым направлениям услуг, параллельно развиваются цифровые каналы (дистанционное обслуживание, онлайн-консультации). По итогам пилота оцениваются влияние на KPI, экономическая

эффективность и удовлетворенность граждан; успешные результаты масштабируются на регион с учётом особенностей.

Этапы внедрения и контроль. Этапы:

- формирование рабочей группы и согласование концепции;
- подготовка проектов поправок/регламентов;
- принятие актов и утверждение бюджета;
- запуск пилота и создание МКР;
- мониторинг KPI и рисков, квартальные отчеты;
- масштабирование и повторная оценка через год.

Важно сопровождать внедрение обучением и изменениями бизнес-процессов.

2. Одним из наиболее эффективных управленческих решений является автоматизация бизнес-процессов. Внедрение современных систем автоматизации управления позволяет снизить издержки, сократить время обслуживания, повысить точность и надежность данных. Например, автоматизированные системы документооборота, системы учета и контроля задач, а также платформы для мониторинга и аналитики позволяют управлять центрами более прозрачно и быстро реагировать на возникающие проблемы.

3. Особое значение имеет внедрение систем электронного документооборота, электронных очередей, а также систем автоматического распределения заявлений по ответственным специалистам. Это способствует снижению человеческого фактора и повышению стандартов обслуживания.

В рамках пилота разумно внедрить бота или мобильное приложение, через которое граждане смогут отслеживать состояние электронной очереди, записываться на прием и получать уведомления без визита в МФЦ. Это снижает бумажное делопроизводство, уменьшает очное присутствие и ускоряет обработку обращений.

Пилот охватывает несколько МФЦ региона и ключевые направления услуг, обеспечивая совместимость с цифровыми каналами, порталом госуслуг

и регламентами региона. В рамках проекта будут тестироваться интеграции между СЭД, электронными очередями, мобильным приложением и регламентирующими документами, а также обучение персонала работе в новой цифровой среде.

Затраты на внедрение являются ориентировочными. Включают интеграцию СЭД и цифровых очередей (примерно 8-12 млн руб), разработку или лицензирование бота/мобильного приложения (примерно 4-6 млн руб), а также интеграцию, обеспечение безопасности и обучение персонала (примерно 2-4 млн руб). Ежегодная поддержка и обновления оцениваются в районе 2-3 млн руб.

Расчёт экономии (пример). Допустим, ежемесячно обращений 20 000, доля переводится в электронную очередь 60% (12 000). До внедрения среднее время обработки одного обращения - 12 минут, после - 5 минут. Тариф на труд специалиста - 250 руб/час. Предположим, что задействовано в обслуживании фиксированное число сотрудников. Время, затрачиваемое на одно обращение: 7 минут (0,1167 часа). Общее время экономии в месяц: $12\,000 \times 0,1167 \approx 1\,400$ часов. Месячная экономия на труде: $1\,400 \times 250 \approx 350\,000$ руб. Годовая экономия: $350\,000 \times 12 \approx 4\,200\,000$ руб.

Срок окупаемости и дополнительные эффекты зависят от фактических затрат и темпа миграции на цифровые очереди. При приблизительных суммах затрат 14-22 млн руб и годовой экономии около 4-4,2 млн руб окупаемость составляет примерно 3-6 лет. Важно учитывать не только прямую экономию труда, но и скрытые выгоды: снижение ошибок, повышение удовлетворенности граждан, экономия на печати и курьерских расходах, а также усиление регуляторной и информационной безопасности.

4. Внедрение программных решений типа Customer Relationship Management (CRM) позволяет управлять взаимоотношениями с заявителями, отслеживать качество обслуживания, вести аналитическую работу и формировать отчеты для руководства.

5. Современные информационные технологии предоставляют широкие возможности для повышения управляемости системы МФЦ. Это касается внедрения систем бизнес-аналитики, искусственного интеллекта, больших данных и машинного обучения, что позволяет выявлять тренды, прогнозировать нагрузки, оптимизировать графики работы и ресурсы.

Например, использование предиктивной аналитики помогает планировать штат сотрудников в зависимости от ожидаемой загруженности, минимизировать очереди и повысить удовлетворенность клиентов. Также внедрение чат-ботов и виртуальных помощников в онлайн-сервисы обеспечивает оперативную консультацию заявителей и снизит нагрузку на сотрудников.

6. Особого внимания заслуживают системы мониторинга и контроля, которые осуществляют автоматический сбор данных о работе центров, предоставляют аналитические отчеты и помогают руководству принимать своевременные управленческие решения.

7. Для повышения эффективности функционирования МФЦ необходимо обеспечить интеграцию различных информационных систем, включая федеральные, региональные и муниципальные платформы. Это позволит централизовать данные, ускорить обмен информацией и обеспечить единую информационную среду.

Глубокая интеграция систем также способствует реализации принципа «единое окно»: заявитель получает услуги в максимально короткие сроки и с минимальными бюрократическими барьерами. В рамках цифровой трансформации рекомендуется внедрение государственных платформ, объединяющих сервисы и документы, что позволяет гражданам взаимодействовать с несколькими государственными органами через одну точку доступа.

8. Не менее важным является развитие инфраструктуры обработки данных и внедрение облачных технологий, что позволяет обеспечить

гибкость, масштабируемость и устойчивость систем, а также снизить издержки на ИТ-инфраструктуру.

Технологии и управленческие решения эффективны только при наличии профессиональных и компетентных кадров. Поэтому важной частью модернизации системы является внедрение программ обучения и развития персонала, а также системы мотивации и оценки эффективности работы сотрудников.

Современные HR-решения включают автоматизированные системы подбора и оценки кадров, внедрение систем поощрения за инновационные инициативы и повышение профессиональной квалификации сотрудников. Важно внедрять культуру постоянного развития, основанную на использовании современных технологий и управленческих методов.

9. Помимо внедрения технологий следует организовать целевые тренинги для сотрудников МФЦ: операторов и администраторов порталов, ИТ-специалистов и аналитиков, а также руководителей проектов и сотрудников регионального центра мониторинга для повышения цифровой грамотности, освоения новых программных средств и методик управления проектами и изменениями. Цель: обеспечить эффективное внедрение инновационных решений и устойчивое применение цифровых инструментов. Это даст экономический эффект за счёт снижения операционных затрат благодаря сокращению времени обработки обращений, уменьшению числа ошибок и росту доли онлайн-обращений, что повысит производительность и качество обслуживания, а также снизит бумажное делопроизводство и связанные расходы.

Расчёт экономического эффекта (иллюстративный). Стоимость проведения тренингов оценивается примерно в 0,8 млн рублей в первый год. Предположим миграцию обращений в цифровой канал на 8–12% и сокращение времени обработки на 3 минуты (0,05 часа) при ставке 250 рублей за час и объёме 20 000 обращений в месяц. Для миграции 8% годовая экономия труда составит около 240 000 рублей; для 10% - около 300 000 рублей; для 12%

- около 360 000 рублей. Соответственно, окупаемость инвестиций равна примерно 3,3 года при 8% миграции, 2,7 года при 10%, и 2,2 года при 12%. В числе прочих выгод - сокращение ошибок, повышение удовлетворённости граждан, снижение расходов на бумагу и курьерские услуги, а также усиление регуляторной и информационной безопасности.

10. Для успешной реализации управленческих инноваций необходимо создавать механизмы управления изменениями и поддержки инновационной деятельности внутри систем МФЦ. В их рамках внедряются модели «lean management» - бережливого производства, гибкие подходы и дизайн-мышление, ориентированные на быстрое прототипирование и тестирование новых решений.

11. Ключевым элементом является формирование инновационной культуры, поощрение инициатив и идея-менеджмента, а также создание команды изменения - специалистов, ответственных за внедрение и адаптацию новых технологий и управленческих решений.

12. Регулярное проведение аудиторов инновационных процессов, анализ эффективности внедренных решений и обратная связь от сотрудников позволяют корректировать стратегию развития и повышать управляемость системы.

В последние десятилетия 20-го века мировая экономика получила новые вызовы и угрозы, препятствующие поступательному динамичному росту.

Глобализация рынка, либерализация торговли, стремительный рост инновационных технических продуктов, обострили конкурентную борьбу за внутренних и внешних потребителей. Организации нуждались в качественно новых инструментах управления, позволяющих не только следовать за изменениями рынка, но и на шаг опережать своих конкурентов.

И таким продуктом стала сбалансированная система показателей (ССП), предложенная Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном. [25] Основой разработки СПП стала гипотеза, что управление компанией на основе традиционных финансово-экономических показателей не позволяет

принимать оптимальные решения, обеспечивающие достижение стратегических целей компании, так как структура финансовой отчетности не учитывает увеличение стоимости нематериальных активов.

На разных этапах развития общества предпринимались усилия по адаптации показателей эффективности к реальной экономической ситуации. Развитие показателей в последующих концепциях, к примеру, таких как EVA, EBITDA, TPS, давали более широкое представление о текущем финансово-экономическом состоянии организации, но опять же не затрагивали оценку таких важных составляющих успеха, как персонал, информационные технологии, производственная и корпоративная культура.

Исследования, проведенные основателями концепции ССП, показали, что высший управленческий персонал организаций, в целях достижения заданных параметров финансовых показателей в текущем краткосрочном отрезке времени, поступает затратами на повышение квалификации работников, изучение рынка и культуру обслуживания клиентов. И это, безусловно, негативно сказывается в долгосрочном периоде на уровне рентабельности предприятий.

Серьезным препятствием в развитии бизнеса исследователи обозначили отсутствие у работников компании стимулов, и в первую очередь материальных, способствующих нацеленности на достижение стратегических результатов.

И как следствие, низовой и средний уровень сотрудников не понимают стратегии предприятия, не принимают участия в ее реализации, не видят своего места в этом процессе.

И решение этих проблем Роберт Каплан и Дейвид Нортон предложили в разработанной концепции сбалансированной системе показателей.

Постулат, сформулированный еще древними философами: «управляй тем, что можешь измерить» - стал главным принципом ССП. И во многом, благодаря именно этому принципу, концепция сбалансированной системы

показателей получила широкое признание мировой общественности как высокоэффективная модель управления.

Заданный результат можно получить тогда, когда менеджер вооружен понятными, измеримыми показателями, дающими руководителю ответ на вопрос: что нужно делать? Правильно ли это будет для достижения результата?

Сбалансированная система показателей стала учитывать нефинансовые показатели, к примеру инвестиционные возможности, отношение клиентов и т.д.

Концепция ССП оценивает эффективность деятельности в четырех измерениях:

- финансы;
- взаимоотношения с клиентами;
- внутренние бизнес-процессы;
- персонал.

Концепция ССП включает в себя стратегическую карту показателей и инструменты контроля.

Задачи доводятся до уровня структурных подразделений конкретных работников. При этом необходимо учитывать, что цели компании и сотрудников не совпадают.

И для достижения баланса интересов организации и сотрудников необходимо сформировать эффективные стимулы для персонала.

При этом необходимо обеспечить сбалансированность задач для сотрудников управления в целом, и в рамках задач, решаемых каждым из них, то есть все цели должны быть декомпозированы.

Каждая цель должна быть подкреплена необходимыми для ее достижения ресурсами, оцифрована в конкретных измерителях для оценки ее выполнения.

При построении сбалансированной системы показателей необходимо определить критерий результативности по каждому показателю,

предусмотреть взаимозависимость показателей и их значений, разработать инструменты контроля за выполнением задач и условия корректировки ключевых показателей эффективности.

Порядок разработки сбалансированной системы показателей для многофункционального центра включает 8 основных этапов:

1. Разработка стратегического плана

Наличие стратегического плана является необходимым условием для формирования успеха каждого эффективного учреждения. В первую очередь это важно для обоснования востребованности и устойчивого развития МФЦ, а также для обоснования ресурсов и поддержки со стороны государственных или муниципальных органов. В процессе разработки стратегического плана формируется миссия, цели и задачи учреждения МФЦ. Разрабатываются мероприятия и программы, направленные на достижение поставленных целей - например, повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг населению.

2. Декомпозиция целей и задач

На данном этапе цели и задачи стратегического плана МФЦ трансформируются по сферам деятельности и уровням управления учреждения, включая отдельные структурные подразделения или направления работы (такие как прием документов, консультационные услуги, электронные сервисы). При необходимости декомпозиция проводится и по отдельным проектам либо услугам.

При этом важно соблюсти определенные условия:

- Достаточность. МФЦ предоставляют широкий спектр услуг, и по каждому направлению должны быть сформулированы соответствующие цели.
- Конкретность. Цели и задачи должны иметь чёткие сроки исполнения, например: сокращение времени ожидания в очереди до 5 минут к концу квартала.
- Согласованность по срокам. Последовательность выполнения задач и достижения целей должна быть ясно определена по срокам. Например,

внедрение автоматизированной системы учёта должно предшествовать внедрению системы мониторинга показателей качества услуг.

- **Согласованность по уровням управления.** Показатели эффективности сотрудников подразделений не должны противоречить целям и задачам руководителей этих подразделений, а также руководству МФЦ в целом.

- **Определённость.** Все цели должны иметь чёткие, измеряемые показатели, например: увеличение доли заявителей, удовлетворённых обслуживанием, на 10%; сокращение среднего времени предоставления услуги на 20%.

3. Формирование ключевых показателей эффективности (КПЭ) [26]

Ключевые показатели эффективности являются инструментом контроля за результатами работы учреждения МФЦ. Руководство формирует КПЭ для сотрудников по подчинённости, в абсолютных либо относительных значениях, охватывая такие направления как качество обслуживания, скорость обработки заявлений, уровень клиентской удовлетворённости и др.

4. Формирование сбалансированной системы показателей (ССП) [27]

Ключевые показатели эффективности объединяются в систему взаимосвязанных таблиц, для которых устанавливаются ограничения, характеризующие эффективную или неэффективную деятельность. В МФЦ, к примеру, возможно внедрение системы триггеров, обеспечивающих оперативное реагирование на отклонения от целевых значений.

В дальнейшем, по мере накопления статистики, могут устанавливаться дополнительные ограничительные условия для новых индикаторов. Постоянный мониторинг выполнения показателей позволяет менеджменту МФЦ своевременно оценивать работу подразделений и принимать меры по устранению выявляемых проблем.

5. Разработка стратегических карт

Стратегическая карта - это часть модели ССП, наглядно отображающая логику реализации стратегии учреждения МФЦ. Обычно стратегическую карту изображают как диаграмму, где стратегические цели взаимосвязаны причинно-следственными связями [28].

В альтернативных подходах стратегическая карта может быть представлена в табличной форме по основным направлениям деятельности МФЦ. В ней для каждого блока указываются содержание, стратегические цели, задачи, конкретные индикаторы и единицы их измерения. Такой вариант часто более понятен рядовым сотрудникам учреждения.

Для достижения всех поставленных целей разрабатываются стратегические инициативы, ресурсы на их реализацию, а мероприятия должны быть согласованы с общими стратегическими целями МФЦ. Важно формировать именно интегрированную систему показателей на уровне всего учреждения и отдельных подразделений, чтобы она давала целостное представление о реализации стратегии, избегая избыточного числа изолированных метрик.

6. Разработка ССП для структурных подразделений

Структурные подразделения МФЦ разрабатывают свои сбалансированные показатели, задачи и КПЭ, которые должны быть согласованы с общими целями учреждения. Для каждого сотрудника формируются соответствующие индивидуальные цели и показатели, ориентированные на вклад в достижение стратегических целей МФЦ.

Операционализация стратегического плана должна стать частью регулярной деятельности всех подразделений МФЦ, что обеспечивается с помощью планирования, учёта, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также соответствующей мотивации служащих.

7. Автоматизация системы ССП и её внедрение

Внедрение ССП требует ежедневного мониторинга выполнения задач, анализа достижения показателей, обработки информации и своевременного предоставления отчётов руководству МФЦ. Для этих целей рекомендуется

использование специализированных программных продуктов или разработка собственных автоматизированных систем, интегрированных с уже действующими информационными системами учреждения.

Для качественного внедрения ССП необходимо разработать административные регламенты, провести обучение сотрудников и обеспечить связь новой системы с действующими процессами мониторинга, электронного документооборота и другими ключевыми технологиями МФЦ.

8. Корректировка

Система сбалансированных показателей должна оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде: изменениях в законодательстве, требованиях населения, ресурсном обеспечении и иных факторах. Корректировка системы может происходить как в ежемесячном режиме (по текущим задачам), так и ежегодно - по стратегическим целям.

Оптимальная периодичность корректировки показателей определяется практикой учреждения МФЦ и вырабатывается в процессе эксплуатации системы.

Разработка сбалансированной системы показателей позволяет МФЦ увязать стратегические цели с реальными действиями, своевременно отслеживать эффективность работы и оперативно вносить улучшения. Это способствует повышению качества услуг и удовлетворённости заявителей.

Внедрение современных управленческих решений и технологий в систему МФЦ требует системного подхода, интеграции современных методов управления, автоматизации сервисных процессов, использования информационных технологий и развития кадрового потенциала. Все эти меры позволяют повысить эффективность работы центров, улучшить качество обслуживания граждан и обеспечить их долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность в условиях быстрого технологического развития.

3.3 Основные направления развития и повышения эффективности МФЦ на Камчатке

Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг являются ключевым элементом современной инфраструктуры оказания государственных и муниципальных услуг. Для Камчатского края, учитывая его географические, климатические и демографические особенности, развитие МФЦ приобретает особое значение. Чтобы обеспечить высокое качество и доступность услуг, необходимы целенаправленные мероприятия по развитию сети МФЦ, совершенствованию внутренних процессов, внедрению современных технологий и усилению клиентоориентированности. Ниже рассмотрим основные направления дальнейшего развития и повышения эффективности МФЦ на Камчатке.

Одним из приоритетных направлений развития МФЦ в регионе выступает цифровизация процессов и увеличение объёма электронных услуг. Благодаря активному внедрению информационных технологий, жители Камчатского края получают возможность обращаться за большинством госуслуг дистанционно, что особенно важно для труднодоступных и отдалённых населённых пунктов.

Реализация принципа «единого окна» в цифровом формате создает условия для ускорения обработки запросов и минимизирует необходимость личного визита граждан в офисы МФЦ. Так, только за 2023 год количество зарегистрированных пользователей портала Госуслуг в крае увеличилось на 20%, а доля поданных через интернет заявлений достигла 65%.

Показательным примером служит запуск в апреле 2024 года пилотного проекта онлайн-консультаций специалистов в МФЦ Петропавловска-Камчатского, что позволило вдвое снизить число очных обращений по вопросам Росреестра. Динамика роста электронных услуг представлена в следующей таблице:

Таблица 17

Динамика роста электронных услуг

Год	Количество электронных услуг	% от общего числа услуг
2022	52000	48
2023	67000	56
2024	80000	65
2025	94000	73
2026 (прогноз)	110000	80

Источник: составлено автором по данным [29]

Таблица 18

Прогнозируемые результаты повышения эффективности МФЦ Камчатского края

Показатель	2025 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста
Среднее время обслуживания, мин	25 мин.	15 мин.	-10 мин.	-40 %
Количество обращений в месяц, шт	12500	14500	+2000	+16 %
Уровень удовлетворенности, %	84 %	92 %	+8 %	+9,5 %
Доля электронных услуг, %	48 %	70 %	+22 %	+45,8 %

Источник: составлено автором по данным [50]

Особое место в развитии МФЦ Камчатки занимает расширение географической доступности. Проблема связана со сложной транспортной схемой региона: многие населённые пункты бывают отрезаны в определённые сезоны или удалены на значительные расстояния от административных центров. В этих условиях МФЦ реализует проекты мобильных офисов: с 2022 года на Камчатке работают три мобильных офиса, которые ежемесячно обслуживают жителей отдалённых сёл и деревень. За прошлый год этими офисами были оказаны услуги примерно 3,5 тысячам человек. Другим решением стало создание удалённых рабочих мест на базе администраций сельских поселений, отделений почтовой связи и соцучреждений. Например, в селе Мильково в 2023 году был открыт постоянный пункт МФЦ для самозаписи и выдачи документов на месте, что позволило снизить транспортные затраты жителей.

Механизм работы мобильного МФЦ выглядит следующим образом: сначала формируется заявка, затем согласовывается маршрут и проводится выезд мобильной бригады. На месте осуществляется приём и обработка документов, после чего готовые документы доставляются обратно заявителям. Такая схема позволяет обеспечить равный доступ к государственным услугам для жителей всех районов края.

Повышение эффективности МФЦ во многом зависит от уровня профессионализма сотрудников. Система обучения и мотивации персонала - одно из ведущих направлений внутреннего развития. На Камчатке действует программа «Лучший сотрудник года», направленная на повышение квалификации и обмен опытом между сотрудниками.

Призёры программы в 2023 году прошли стажировку на столичной базе и возвращались с новыми знаниями в области клиентского сервиса. Для ускорения процесса адаптации новых сотрудников внедрено наставничество: новичков сопровождают опытные работники, что помогает быстро освоиться и освоить практические навыки. В последние два года развиваются онлайн-курсы по работе с разными категориями граждан, особое внимание уделяется работе с пожилыми людьми и лицами с ограниченными возможностями. Это отражается и в статистике обучения персонала:

Таблица 19

Статистика обучения персонала

Год	Количество прошедших обучение	% от общего штата
2021	43	39
2022	67	59
2023	88	82
2024	103	89
2025	112	95
2026 (прогноз)	118	100

Источник: составлено автором по данным [30]

Не менее важным направлением остается повышение качества и удобства обслуживания. Регулярное проведение опросов удовлетворённости пользователей как в офисах (через планшеты и специальные анкеты), так и в онлайн-режиме позволяет оперативно отслеживать проблемные точки. В 2023 году в филиалах МФЦ средний балл удовлетворённости услугами составил 4,7 из 5 возможных.

Офисы модернизируются: устанавливаются электронные очереди, обновляются зоны ожидания, появляются отдельные окна для социально уязвимых групп и детские уголки, как, например, в МФЦ Вилючинска и Петропавловска-Камчатского. За последние два года удалось снизить среднюю продолжительность ожидания в очереди с 19 до 8 минут, что существенно повысило комфорт посетителей.

Расширение перечня предоставляемых услуг также остаётся важным аспектом модернизации МФЦ. С учётом развития правовых и экономических механизмов появляются новые востребованные услуги: оформление социальных контрактов, справок на получение «Дальневосточного гектара», услуги регистрации бизнеса и новые суперсервисы (комплексные услуги по принципу жизненных событий, такие как регистрация рождения, смена имени и др.). В 2023 году в рамках пилотного проекта заявления на льготное лекарственное обеспечение можно было впервые подать непосредственно в МФЦ Петропавловска-Камчатского, без визита в медучреждение.

Последовательная модернизация инфраструктуры поддерживает общий вектор повышения эффективности работы. Во всех филиалах обновляется компьютерное и офисное оборудование, внедряются современные сканеры и планшеты для быстрой цифровой обработки документов. Компания активно обновляет свои внутренние ИТ-системы, переходя на защищённые каналы связи, что позволяет минимизировать технические сбои и повысить скорость работы с государственными реестрами. В перспективе к концу 2024 года планируется создание единой системы электронной очереди для филиалов по

всему региону - заявитель сможет выбрать удобное время визита через интернет.

Важной задачей для МФЦ Камчатки остаётся поддержка социально уязвимых групп населения. В центрах организуются «серебряные часы» - специальные временные окна для приёма пенсионеров без очереди. Для маломобильных граждан развёрнуты обучающие занятия по использованию портала Госуслуг, а также совместные акции с социальными службами (например, акция «Месяц без отказа» по оказанию приоритетных услуг инвалидам I группы на дому). Таким образом, формируется инклюзивная среда, а МФЦ становится социальной опорой в регионе.

Совершенствование способов обратной связи и вовлечения граждан - ещё один инструмент повышения эффективности работы МФЦ. В феврале 2024 года был запущен специальный раздел сайта для приёма онлайн-идей и пожеланий - за полгода через него поступило 137 предложений, из которых 15 уже реализованы (например, расширены рабочие часы некоторых филиалов и увеличено количество окон выдачи паспортов). Регулярно проводятся общественные советы, на которых представители ветеранских и молодежных организаций открыто обсуждают актуальные проблемы и новации, предлагаемые МФЦ.

Для устойчивого повышения эффективности внедрена система оценки и мониторинга деятельности, основанная на сбалансированных показателях. Ежемесячная аналитика - через дашборды - позволяет отслеживать обращаемость в конкретные филиалы, время обслуживания, уровень удовлетворённости посетителей и своевременно выявлять «узкие места» для последующего перераспределения ресурсов. Пример базового дашборда МФЦ включает следующие постоянные параметры: количество обращений по филиалам, среднее время ожидания, уровень удовлетворенности клиентов, количество решённых обращений по жалобам. Это даёт объективную оценку деятельности и служит опорой для принятия управленческих решений.

В заключение, развитие МФЦ на Камчатке должно учитывать специфику территориального устройства, сложности транспортной логистики, потребности различных социальных групп и современные тренды цифровизации.

Ключевыми направлениями выступают: цифровая трансформация услуг, увеличение территориального охвата - в том числе путём мобильных офисов - обучение и мотивация сотрудников, повышение качества обслуживания, постоянное расширение спектра оказываемых услуг, модернизация технической базы, а также активное вовлечение населения в процессы оценки и совершенствования работы центров. Такой комплексный подход позволяет создавать максимально эффективную и удобную систему предоставления государственных и муниципальных услуг для жителей всего Камчатского края.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной России система предоставления государственных и муниципальных услуг претерпевает значительные преобразования, обусловленные требованиями общества, появлением новых технологий и изменениями во внешней среде. В этой структуре многофункциональные центры (МФЦ) играют ключевую роль, обеспечивая доступ граждан и организаций к широкому спектру услуг через принцип «единого окна».

Сбалансированное развитие МФЦ становится необходимым условием повышения эффективности, доступности и качества государственных сервисов, что делает данную тему особенно актуальной для исследовательского анализа и практической реализации в регионах, имеющих особые особенности, таких как Камчатский край.

В работе был проведён обширный анализ теоретических и практических аспектов управления развитием МФЦ, поставленная цель - разработка модели управления сбалансированным развитием МФЦ с учётом региональных особенностей - успешно решена на основании выполнения последовательно раскрытых задач.

Во-первых, рассмотрена экономическая сущность и особенности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Проведен анализ научных подходов к управлению сбалансированным развитием МФЦ и внедрению инноваций в сфере государственных услуг. Подробно изучены теоретические основы функционирования центров, их роль в обеспечении эффективного взаимодействия граждан с органами власти, а также преимущества модели «единого окна» в организации сервисов.

Особое внимание уделено вопросам балансировки между социальными, экономическими и технологическими аспектами развития МФЦ. Проведен обзор нормативно-правовой базы и научных источников, что позволило обосновать важность комплексного подхода к развитию данной системы и

выделить критические точки для управления: повышение эффективности, устойчивости, адаптивности и инновационности работы МФЦ.

Во-вторых, в ходе исследования произведен практический анализ текущего состояния системы МФЦ на Камчатке. Выявлены региональные особенности функционирования центров: географическая удаленность населённых пунктов, сложные климатические условия, ограниченность ресурсов и инфраструктуры. Определены ключевые факторы, влияющие на развитие и эффективность работы МФЦ, среди которых недостаточная доступность некоторых услуг, сложность взаимодействия с органами исполнительной власти и местного самоуправления, а также потребность в развитии мобильных и цифровых каналов обслуживания населения.

Эмпирический анализ региональных данных позволил выявить основные проблемы и «узкие места» - неравномерное распределение офисов, недостаточное внедрение современных технологий, ограниченность методов дистанционного обслуживания. Вместе с тем, значительный опыт реализации мобильных офисов и удалённых рабочих мест показал положительные тенденции и возможности повышения доступности услуг для жителей отдалённых территорий.

В-третьих, были изучены международный и отечественный опыт внедрения электронного правительства, порталов государственных услуг и альтернативных управленческих решений. Проанализированы примеры успешных практик в сфере цифровизации государственных сервисов, интеграции новых технологий и организации эффективного взаимодействия с гражданами. На основе сравнительного анализа предложены пути расширения спектра электронных услуг, повышения информированности жителей региона и внедрения новых каналов коммуникации и обратной связи.

В работе сформулированы конкретные предложения по внедрению современных управленческих решений и технологий в систему МФЦ Камчатского края: развитие цифрового взаимодействия, расширение каналов мобильного обслуживания, совершенствование внутренних процессов и

повышение уровня клиенториентированности. Разработана модель интегрированного управления сбалансированным развитием МФЦ, адаптированная к региональным особенностям, учитывающая специфику Камчатки и перспективы дальнейшего роста.

Значимость проведённого исследования определяется тем, что оно восполняет пробел в вопросах региональной адаптации методов управления системой МФЦ. В российских научных работах подчеркивается важность сбалансированного развития государственных центров, однако вопросы практического применения моделей и технологий в конкретных условиях региона до сих пор остаются недостаточно освещёнными. Результаты данного исследования расширяют теоретико-методологическую базу и предоставляют практические инструменты для управления эффективным развитием МФЦ на Камчатке.

Полученные выводы и рекомендации могут использоваться региональными органами власти и руководителями МФЦ для совершенствования системы предоставления государственных и муниципальных услуг. Это позволит повысить качество и доступность услуг, улучшить взаимодействие с гражданами, обеспечить устойчивость и адаптивность центров к изменениям внешней среды.

Внедрение предложенной интегрированной модели управления сбалансированным развитием МФЦ будет способствовать развитию цифровой инфраструктуры, преодолению территориальных и ресурсных ограничений, поддержке инновационных инициатив и формированию эффективной системы предоставления государственных услуг в условиях сложного региона.

Практическая значимость исследования заключается в способности принимать управленческие решения, основанные на учете региональных особенностей, рациональном использовании ресурсов и внедрении инноваций. Разработанные рекомендации могут быть адаптированы для других субъектов Российской Федерации, сталкивающихся с аналогичными

проблемами и задачами, что подтверждает универсальность и масштабируемость предложенной модели.

Теоретическая значимость определяется развитием концепций и подходов к управлению государственными услугами в рамках регионального аспекта, а также возможностью применения результатов в будущих научных исследованиях и проектах повышения эффективности административных процедур.

В целом, проведённая работа позволила комплексно осмыслить и структурировать вопросы управления сбалансированным развитием МФЦ, выявить перспективные направления развития и предложить практические механизмы адаптации системы к региональным условиям. Это создаёт основу для дальнейшего совершенствования деятельности МФЦ, расширения спектра услуг, внедрения инновационных технологий и повышения качества взаимодействия государства с гражданами.

Завершая исследование, можно утверждать, что поставленные цель и задачи дипломной работы достигнуты: разработана модель управления сбалансированным развитием МФЦ с учётом специфики Камчатского края и современных требований; проведён детальный анализ региональных особенностей; предложены практические рекомендации для дальнейшего роста и устойчивости системы. Итоги работы могут быть востребованы как управленцами, так и научным сообществом, и способствуют развитию эффективной, инновационной и сбалансированной системы государственных и муниципальных услуг в России.



СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2025.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2025.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2025.
4. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
7. Федеральный закон от 22.12.2008 № 262-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».
9. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
10. Федеральный закон от 28.07.2012 № 133-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу одного окна».
11. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».
12. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
13. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

14. Постановление Правительства РФ от 27.12.2011 № 1099 «О многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг».

15. Постановление Правительства РФ от 21.05.2012 № 372 «Об обеспечении доступности информации о государственных услугах и результатах их предоставления».

16. Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении правил организации деятельности МФЦ».

17. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.12.2009 № 1993-р «Об утверждении сводного перечня первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде».

Учебники и учебные пособия

18. **Байдаков С.Л.** Государственное управление: современные подходы. – М.: Юрайт, 2022.

19. **Бойков В.А.** Цифровизация государственных услуг в России. – СПб.: Питер, 2021.

20. **Большаков А.С.** Управление государственными услугами. – М.: Инфра-М, 2020.

21. **Большаков С.Н.** Электронное правительство и МФЦ. – Новосибирск: СибАК, 2021.

22. **Гладская И.Г.** Современные механизмы государственного управления. – М.: КноРус, 2023.

23. **Згонник Л.В.** Цифровая трансформация государственного сектора. – М.: Юнити-Дана, 2022.

24. **Иванов С.А.** Инновации в государственном управлении. – Екатеринбург: УрФУ, 2021.

25. **Кирсанов С.А.** Электронные услуги и цифровая экономика. – М.: Проспект, 2022.

26. **Лавренченко С.А.** Организация работы МФЦ. – Владивосток: Дальнаука, 2021.
27. **Мау В.А.** Государственное регулирование экономики. – М.: Дело, 2020.
28. **Мироненко Н.В.** Развитие электронного правительства в РФ. – М.: Инфра-М, 2021.
29. **Неделько С.И.** Система государственного управления. – СПб.: Питер, 2020.
30. **Ничипоренко В.П.** Цифровые технологии в государственном секторе. – М.: КноРус, 2023.
31. **Огнева В.В.** Совершенствование механизмов оказания государственных услуг. – М.: Юрайт, 2021.
32. **Озеров Г.М.** Государственные и муниципальные услуги: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2022.
33. **Савельев О.Ю.** Государственные сервисы в цифровой экономике. – СПб.: Питер, 2022.
34. **Саломатин Д.Ю.** Электронное взаимодействие органов власти. – М.: КноРус, 2023.
35. **Храмцов А.Б.** Государственные услуги и цифровизация. – Новосибирск: Наука, 2021.
36. **Чуев А.В.** Информационные системы в государственном управлении. – М.: Юрайт, 2023.
37. **Южаков В.Н.** Повышение эффективности предоставления государственных услуг. – М.: Инфра-М, 2022.

Научные статьи

38. **Андреева Е.В.** МФЦ как инструмент модернизации системы государственных услуг // Вопросы государственного управления. – 2022. – № 2.
39. **Добролюбова Е.И.** Развитие системы МФЦ в Российской Федерации // Государственное управление. – 2022. – № 4.

40. **Калинин А.М.** Многофункциональные центры: опыт и перспективы развития // Экономика и управление. – 2023. – № 5.

41. **Лукина Н.С.** Реализация инициатив по повышению доступности и скорости государственных услуг // Государственная служба. – 2021. – № 5.

42. **Малышева Н.А.** Современные методы управления в государственном секторе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 3.

43. **Носко Б.П.** Региональные особенности управления МФЦ // Вестник государственного управления. – 2022. – № 7.

44. **Покида А.Н.** Управление качеством государственных услуг // Экономические науки. – 2021. – № 6.

45. **Харитонов И.Н.** Современные технологии управления МФЦ // Экономика региона. – 2022. – № 4.

Электронные ресурсы

46. Единый портал бюджетной системы РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://budget.gov.ru/> (дата обращения: 18.03.2026).

47. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).

48. Национальный проект «Экспорт и малое и среднее предпринимательство» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/msp/> (дата обращения: 15.03.2026).

49. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://economy.gov.ru/> (дата обращения: 01.03.2026).

50. Официальный сайт МФЦ Камчатского края [Электронный ресурс]. – URL: <https://mfc41.ru/> (дата обращения: 12.03.2026).

51. Официальный сайт МФЦ России [Электронный ресурс]. – URL: <https://моидокументы.рф/> (дата обращения: 03.03.2026).

52. Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 08.03.2026).

53. Портал государственных услуг Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 05.03.2026).

54. Сайт Министерства цифрового развития РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).

55. Система межведомственного электронного взаимодействия [Электронный ресурс]. – URL: <https://smev.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 25.03.2026).

56. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).