



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
бакалаврская работа

На тему Внедрение инновационных технологий повышения качества
и доступность предоставления государственных и муниципальных услуг на
примере практики работы многофункционального центра

Исполнитель Кольцов Никита Сергеевич

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Петрова Екатерина Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

«13» июня 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы функционирования многофункциональных центров	7
1.1 Сущность, цели и задачи функционирования многофункциональных центров .	7
1.2 Правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах	17
2 Анализ практики предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах на примере МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга.....	20
2.1 Организационная и правовая характеристика МФЦ.....	20
2.2 Оценка качества и доступности предоставляемых государственных и муниципальных услуг в МФЦ	26
3 Проблемные вопросы и направления совершенствования качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах	36
3.1 Основные проблемы качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах	36
3.2 Возможные направления внедрения инновационных технологий повышения качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью многофункциональных центров в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг населению. В условиях цифровизации государственного управления и стремления к повышению эффективности взаимодействия граждан с органами власти, деятельность многофункциональных центров приобретает особое значение.

Во-первых, многофункциональные центры являются ключевым звеном в реализации концепции «одного окна», направленной на упрощение процедур получения государственных и муниципальных услуг. Однако, несмотря на нормативно-правовую базу, регламентирующую их деятельность, остается ряд вопросов, связанных с обеспечением прозрачности, удобства и оперативности оказания услуг.

Во-вторых, актуальность исследования подтверждается необходимостью оценки качества и доступности предоставляемых услуг. В современных условиях одной из приоритетных задач является не только сокращение сроков оказания услуг, но и внедрение инновационных технологий, способствующих улучшению взаимодействия граждан с многофункциональными центрами.

В-третьих, важно учитывать существующие проблемы в работе многофункциональных центров, такие как технические сбои, очереди, недостаточная квалификация сотрудников, а также сложность интеграции различных государственных информационных систем. Их выявление и анализ позволят сформулировать практические рекомендации по совершенствованию работы.

Таким образом, исследование, направленное на изучение сущности, целей и задач функционирования многофункциональных центров, анализ их правового регулирования, а также разработку направлений по улучшению качества и

доступности государственных и муниципальных услуг, представляет собой значимый научно-практический интерес и имеет важное прикладное значение.

Объектом исследования являются общественные отношения, связанные с деятельностью многофункционального центра.

Предметом исследования выступают нормативные правовые акты, регулирующие общественные отношения, связанные с деятельностью многофункционального центра, доктринальные источники и статистические данные по данному вопросу.

Цель исследования состоит в анализе внедрения инновационных технологий повышения качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг на примере практики работы многофункционального центра.

Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи исследования:

- изучить сущность, цели и задачи функционирования многофункциональных центров;
- проанализировать правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах;
- изучить организационную и правовую характеристику многофункционального центра на примере МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга;
- осуществить оценку качества и доступности предоставляемых государственных и муниципальных услуг многофункциональном центре на примере МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга;
- выявить основные проблемы качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах;
- сформулировать возможные направления внедрения инновационных технологий повышения качества и доступности предоставления государственных

и муниципальных услуг в многофункциональных центрах.

Теоретическую основу исследования в концептуальном и методологическом плане составляют труды таких ученых, как В.Д. Ларичев, А.И. Долгова, Ю.И. Лапунов, В.С. Комиссаров, Л.Д. Гаухман, И.М. Галкин, В.И. Кашпарова, О.В. Шерстобитова, М.В. Федоров, Р.В. Мельников, А.В. Наумов и других. В их работах содержатся ключевые теоретические концепции, касающиеся функционирования многофункциональных центров и правового регулирования в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.

Методологическую основу исследования составляет совокупность использованных при его подготовке научных методов исследования. Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные методы познания (диалектический, системный, абстрагирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции), так и частно-научные методы (сравнительно-правовой, формально-юридический и др.).

Теоретическая значимость данного исследования заключается в углублении и систематизации научных знаний о сущности, целях и задачах функционирования многофункциональных центров как элемента государственной и муниципальной системы предоставления услуг. Исследование расширяет научное представление о правовых и организационных основах деятельности МФЦ, а также о возможностях применения инновационных технологий для повышения качества и доступности услуг. Результаты анализа могут быть использованы в дальнейшем при разработке концепций цифровой трансформации государственного управления и совершенствовании нормативно-правового регулирования в данной сфере.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов и выводов в деятельности государственных и муниципальных органов, а также в работе многофункциональных центров. Разработанные на основе анализа МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-

Петербурга предложения по внедрению инновационных технологий могут способствовать оптимизации процессов предоставления услуг, снижению административных барьеров и повышению удовлетворённости граждан. Представленные в работе рекомендации могут быть использованы при модернизации МФЦ, а также при разработке программ повышения квалификации сотрудников, работающих в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.

Работа включает в себя введение, три главы, заключение и список использованных источников, содержание которых определяется целью, задачами и логикой исследования.

1 Теоретические основы функционирования многофункциональных центров

1.1 Сущность, цели и задачи функционирования многофункциональных центров

Процессы предоставления государственных и муниципальных услуг представляют собой институт и механизм прямого взаимодействия населения и государственных органов, в ходе которого каждый из его субъектов формирует представление о противоположной стороне. В системе демократических ценностей одной из важнейших задач государства является не только формирование его положительного образа, но и создание условий для комфортного удовлетворения потребностей населения.

Использование результатов предоставления государством своим гражданам государственных и муниципальных услуг в виде готовых документов является неотъемлемой частью жизни любого гражданина при вступлении его в различные правоотношения. Для того, чтобы получать документы, которые позволят совершать гражданам определенные действия, система получения таких документов должна быть построена с учетом приоритета удобства их получения, а также качества, скорости, доступности [1, с. 72].

Процессы предоставления государственных услуг включают в себя деятельность как органов власти и учреждений, так и юридических и физических лиц, причем первые выступают исполнителями услуг, а вторые – заявителями.

Во время предоставления государственных услуг между гражданами и государством через его органы исполнительной власти происходит некий диалог, в процессе которого формируется осознание гражданами степени заинтересованности государства и его органов в создании комфортной среды жизни для населения.

Процесс предоставления государственных услуг охватывает взаимодействие между государством и его гражданами по поводу предоставления услуги начинается с момента обращения заявителя для ее получения и заканчивая собственно предоставлением готового документа физическому или юридическому лицу [2, с. 363].

На рисунке 1.1 представлен процесс предоставления государственных услуг населению.

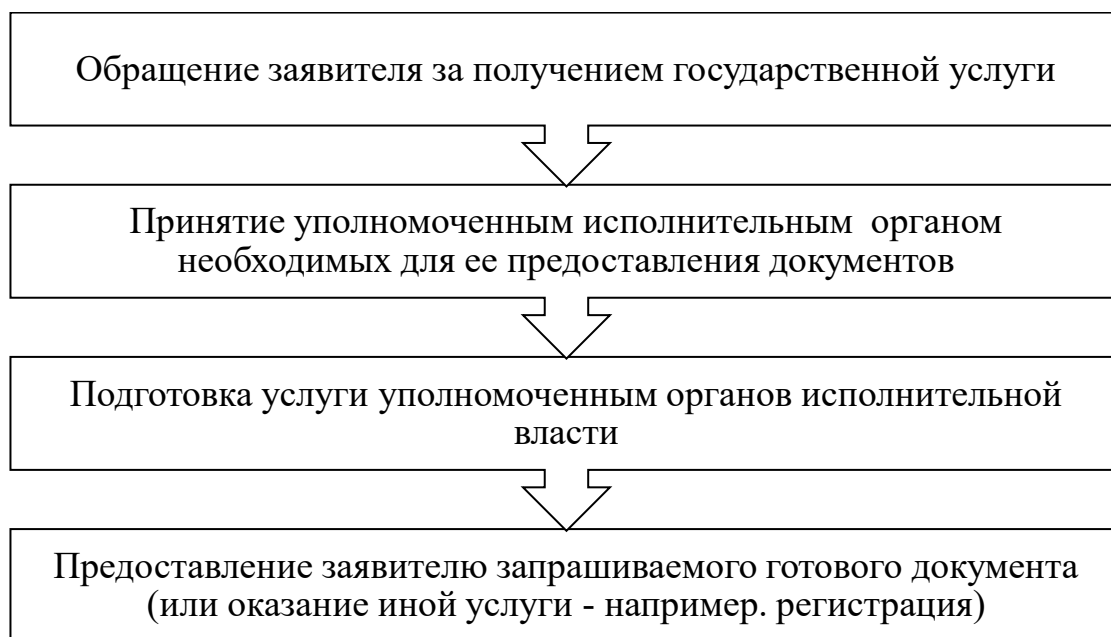


Рисунок 1.1 – Процесс предоставления государственных услуг населению

На основании рисунка 1.1 можно выделить некоторые особенности получения государственных услуг, а конкретно: заявительный порядок их предоставления и поэтапное нормативно – правовое регулирование.

В системе государственного управления неизбежно происходит взаимодействие между «производителями услуг» и их «потребителями» – гражданами, чьи интересы и ценностные ориентиры определяют направление и содержание сервисной деятельности. Концепция сервисного государства основана

на участии двух ключевых субъектов: государства, выполняющего роль поставщика услуг, и общества, выступающего в качестве их получателя.

В 2003 году, в преддверии выборов Президента Российской Федерации и следующей за этим реорганизации Правительства РФ в 2004 стала очевидной необходимость системного подхода при формировании структуры и определении полномочий органов исполнительной власти.

При инвентаризации функций органов исполнительной власти явно выделилась проблема размытости и неясности полномочий ведомств в сфере оказания государственных услуг населению. Сразу же началась активная работа над определением, для начала, перечня всех оказываемых государственных услуг, а затем и над повышением их качества.

В России официальное и полное определение государственной услуги впервые появилось в Указе Президента РФ от 9 марта 2004 года № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». Спустя некоторое время в документ были внесены изменения, и итоговая формулировка гласила: «...предоставление федеральными органами исполнительной власти, напрямую или через подведомственные государственные учреждения и иные организации, услуг гражданам и юридическим лицам в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты и других областях, установленных федеральным законодательством, на безвозмездной основе либо по ценам, регулируемым государственными органами» [3]. Таким образом, государственные услуги включают в себя лицензирование отдельных видов деятельности, регистрацию актов, документов, прав и объектов, а также издание индивидуальных правовых актов и другие аналогичные действия.

С целью повышения качества государственных услуг Правительство Российской Федерации разработало и утвердило Концепцию административной реформы на 2006–2008 годы и соответствующий план мероприятий. Основное

внимание в ходе реформы было уделено созданию более удобной и эффективной системы взаимодействия граждан с государством.

Одним из ключевых шагов стало сокращение сроков предоставления услуг. Это позволило сделать процесс более оперативным, уменьшить время ожидания и снизить нагрузку на заявителей.

Также большое значение имело упрощение процедур за счёт деперсонализации – то есть минимизации личного контакта граждан с представителями власти. Это повысило прозрачность, исключило субъективный подход и сделало процессы более понятными и предсказуемыми. Автоматизация и цифровизация ускорили обработку обращений.

Кроме того, был внедрён принцип «одного окна», благодаря которому граждане получили возможность обращаться в МФЦ и получать услуги без необходимости ходить по разным инстанциям. Это сделало систему более удобной, доступной и сократило административные барьеры.

Стоит остановиться именно на принципе «одного окна», вокруг которого реализовывались остальные принципы и на идее которого и строилась вся система совершенствования качества предоставления государственных услуг населению [4, с. 73].

Этот принцип заключается в том, что заявитель совершает минимальное количество действий для получения нужной ему услуги – приходит в организацию, предоставляет нужные документы и возвращается уже за готовой услугой в виде документа. Все прочие действия для получения услуги совершают специалисты этой организации, сотрудничая с непосредственными исполнителями.

В мировом опыте на тот момент уже были примеры удачной реализации принципа «одного окна», которые иллюстрировали его эффективность. Например, «Centerlink» в Австралии - организация, являющаяся результатом слияния отделов по предоставлению услуг населению различных министерств; программа «Роура

Темро» в Бельгии, которая предусматривала оформление и получение всего комплекта документов в едином присутственном месте; интегрированная федеральная система в Канаде «Service Canada», основной целью которой было создание единой точки доступа для всех граждан ко всем федеральным программам и услугам.

О внедрении принципа «одного окна» в России, который предполагал, прежде всего, исключение возможностей необоснованного привлечения граждан, предприятий и организаций к оформлению или согласованию документов, выдаваемых органами исполнительной власти и иными организациями, впервые речь зашла в городе Москва еще в 2003 году. Причиной этого стало не столько стремление предоставлять людям интегрированную услугу, а желание снизить риски необъективного подхода к запросам граждан, поскольку функции приема и выдачи документов и принятия управленческого решения по ним была разделены.

Спустя год активной работы учрежденной городской комиссии по внедрению режима «одного окна» в отраслях городского хозяйства Москвы, в 2004 году «одно окно» действительно «раскрылось» для граждан и организаций, но оно было собственным у каждого ведомства, и по городу их насчитывалось более 600.

В 2006 году концепция режима «одного окна» была доработана с целью упрощения взаимодействия граждан с органами власти. Основной акцент сделан на создании удобного и понятного процесса получения услуг, при котором заявители освобождаются от необходимости самостоятельно собирать и предоставлять документы, если их могут запросить уполномоченные службы. Важной задачей стало обеспечение объективности в принятии решений, исключение субъективного фактора и минимизация бюрократических барьеров. Дополнительно был упрощен сам процесс подачи заявлений и получения итоговых документов, что позволило значительно сократить временные затраты граждан.

Стало понятно, что службы «одного окна» разных ведомств нужно объединить, как минимум, территориально, чтобы избавить заявителя от перемещений от одного «окна» к другому.

В распоряжении правительства г. Москвы №2469-РП от 30.11.2006г. «О подготовке и проведении эксперимента по созданию и организации работы центров обслуживания населения и организаций в режиме «одного окна» на территории г. Москвы» появилось и новое название для служб «одного окна» - «Центр обслуживания населения и организаций» (далее – ЦОНО). В функции Центра входила организация предоставления государственных и муниципальных услуг в едином территориальном и информационном пространстве [5].

В ходе городского эксперимента по развитию подхода «одного окна» все в большей степени стала проявляться социальная значимость проекта. Разумеется, на момент начала работы центра оставалось еще множество нерешенных вопросов, но в целом к приему посетителей центр оказался готов. Позже произошла смена одного из префектов ЦАО, еще через некоторое время грянул финансовый кризис, и работу центра пришлось приостановить. В октябре 2010 года работа центра была возобновлена.

Во время двухлетнего перерыва произошло обновление законодательной базы и ключевым новшеством в сфере предоставления государственных услуг стало принятие Федерального Закона РФ от 27.07.2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (№210-ФЗ). В нем официально были закреплены понятия «государственная услуга» и «муниципальная услуга» (что важно, до этого определение муниципальной услуги было размыто и «смазано» государственной услугой), а также «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – МФЦ).

Таким образом, название центра сменилось. Теперь он назывался «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг ЦАО»

Центр состоял из ряда служб, которые реализовали его функции. Всего в центре служб было четыре: объединенная служба «одного окна», которая предоставляла государственные услуги окружного, городского и федерального уровня и информационно-справочные услуги (в этой службе работали как универсальные специалисты, так и отраслевые, которые по мере возможности передавали полномочия универсальным); центр социального партнерства, где проходили приемы граждан префектом, депутатами Мосгордумы и ГД РФ; центр экономического партнерства и ситуационный центр префекта.

Как видно, специфику центра создало то, что образован он был на базе префектур и потому выполнял еще и их функции, не было выделения в конкретную организацию службы «одного окна», занимающейся именно предоставлением государственных и муниципальных услуг.

Анализируя факторы, обеспечивающие успех создания МФЦ, следует упомянуть о своевременности идеи его создания, попавшего «в струю» общей политики страны и города. Также можно сделать вывод, что однозначный успех реализации этой идеи обеспечен ее социальной направленностью, ориентированностью на удобство взаимодействия населения с государством.

Таким образом разработанная концепция центра доказала свою правильность и жизнеспособность. Основным подтверждением этого является тот факт, что в скором времени МФЦ были учреждены в каждом субъекте РФ, а еще некоторое время спустя в субъектах появились филиальные сети, охватывающие все населенные пункты.

Процент удовлетворенности населения качеством оказываемых государственных и муниципальных услуг вырос с повсеместным

распространением МФЦ, что говорит о верном пути развития усовершенствования качества услуг (рисунок 1.2) [6].

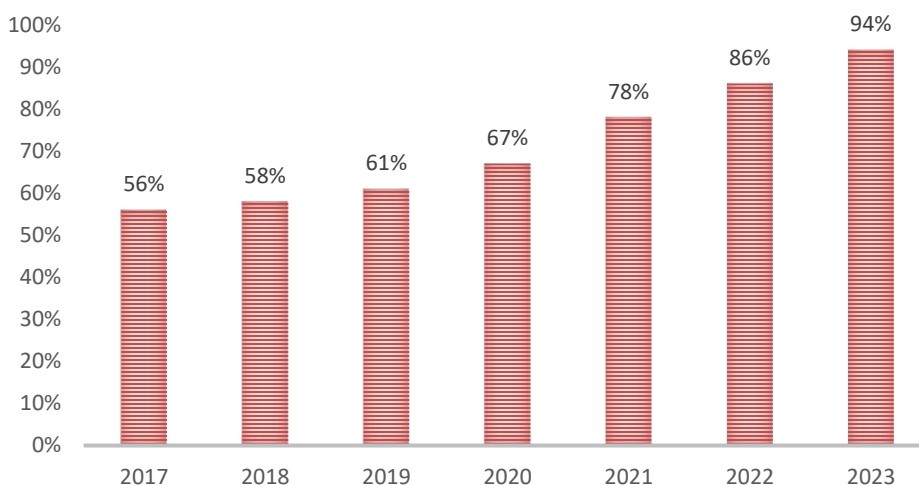


Рисунок 1.2 – Удовлетворенность населения качеством предоставления государственных и муниципальных услуг

Исходя из рисунка 1.2, можно сделать вывод о том, что с момента повсеместного распространения многофункциональных центров наблюдался рост удовлетворенности населения качеством предоставления государственных и муниципальных услуг.

Создание МФЦ направлено на оптимизацию взаимодействия населения с государственными органами, устранение излишних бюрократических барьеров и укрепление доверия граждан к системе государственного управления. Деятельность центров строится на основе принципа «одного окна», что позволяет заявителям получать необходимые услуги и документы в одном месте, сокращая временные и организационные издержки.

Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ регулирует основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации. Основной целью закона является улучшение доступности и качества

таких услуг, а также создание эффективной системы их предоставления, которая бы обеспечивала прозрачность и удобство для граждан и организаций. Закон устанавливает требования к организациям, занимающимся предоставлением услуг, и детализирует порядок их взаимодействия с заявителями.

Согласно обозначенному закону, предоставление государственных и муниципальных услуг через МФЦ реализуется в соответствии с положениями действующего федерального законодательства, а также с иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Организация и функционирование МФЦ отнесены к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Для координации данной деятельности высший исполнительный орган субъекта уполномочен определить центральный МФЦ, осуществляющий взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти, органами внебюджетных фондов, а также координацию работы иных МФЦ, функционирующих в пределах соответствующего субъекта. Порядок наделения такого МФЦ статусом уполномоченного, требования к его деятельности и механизмы взаимодействия с другими организациями определяются нормативными актами, утверждёнными Правительством Российской Федерации.

Оказание государственных услуг, входящих в компетенцию федеральных исполнительных органов и органов государственных внебюджетных фондов, на территории субъектов Российской Федерации через МФЦ, осуществляется в рамках утвержденных административных регламентов и на основании соглашений о взаимодействии между соответствующими органами и уполномоченным МФЦ.

Методическое сопровождение деятельности МФЦ, включая разработку методических рекомендаций по их созданию и функционированию, порядку предоставления услуг, форм отчетности и механизмов мониторинга, возложено на специально уполномоченный федеральный орган исполнительной власти. Этот же

орган осуществляет мониторинг функционирования МФЦ в соответствии с установленным порядком.

Перечни услуг, которые можно получить через МФЦ, утверждаются на разных уровнях — федеральном, региональном и муниципальном. Это позволяет учитывать особенности каждого региона и лучше удовлетворять потребности местного населения. Для муниципальных услуг перечни утверждаются на муниципальном уровне, что помогает быстрее решать повседневные вопросы граждан.

Разделение полномочий между разными уровнями власти упрощает процесс получения услуг. МФЦ играют ключевую роль, предлагая принцип «одного окна», благодаря которому люди экономят время и силы. Внедрение информационных технологий делает взаимодействие с государством удобнее и расширяет доступность услуг для всех.

Таким образом, деятельность МФЦ в рамках Закона 210-ФЗ является важнейшим элементом в оптимизации и улучшении процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в России. Благодаря центрам «одного окна», граждане получают возможность быстро и эффективно решить свои вопросы с минимальными затратами времени и усилий. Внедрение современных информационных технологий и развитие межведомственного взаимодействия с органами власти значительно улучшает качество предоставляемых услуг и способствует повышению доверия граждан к государственным институтам.

1.2 Правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

В 2008 году было принято распоряжение Правительства России от 9 августа 2008 г. № 157-р, в котором рассматривался вопрос создания МФЦ для предоставления государственных услуг. В распоряжении подчеркивалось, что МФЦ должны обеспечить повышение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг, а также предоставить возможность получения таких услуг через «единое окно». Главной задачей являлось исключение участия заявителя в процессе взаимодействия для получения необходимых справок, выписок и других документов. МФЦ должны были стать не просто дополнительной организацией для получения госуслуг, но и приоритетным местом для их получения. В этом контексте важно было продемонстрировать, что процесс через МФЦ гораздо более быстрый и удобный, чем обращение напрямую в органы власти.

Кроме того, распоряжение предписывало разработать нормативно-правовую и методическую базу для создания МФЦ и установить единые требования к государственным и муниципальным услугам, а также административные регламенты для сотрудников МФЦ при взаимодействии с заявителями и государственными органами.

В 2010 году центральным нормативным актом в сфере предоставления госуслуг стал Федеральный Закон РФ от 27.07.2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», который закрепил институт МФЦ и регламентировал его деятельность [7].

Организация работы МФЦ осуществляется органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Органы, предоставляющие государственные и муниципальные услуги, должны гарантировать доступ МФЦ к информационным системам, содержащим необходимые данные, а также обеспечить предоставление сведений по запросам МФЦ и выполнить другие обязательства, предусмотренные соглашениями [8, с. 416].

Функции МФЦ, закрепленные в законе, включают:

- прием заявлений на госуслуги;
 - представление интересов заявителей при взаимодействии с органами власти;
 - информирование о порядке получения услуг;
 - выдачу документов, полученных от органов, предоставляющих эти услуги
- [7].

Закон также устанавливает требования к предоставлению услуг в МФЦ, административные регламенты для сотрудников и перечень услуг, доступных в каждом центре.

Основные принципы предоставления услуг включают правомерность, заявительный порядок, законность взимания госпошлин, открытость, доступность и возможность получения услуг в электронной форме.

Дальнейшим важным документом стал Постановление Правительства от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [9]. Этот акт детализирует правила функционирования МФЦ, их взаимодействие с федеральными и региональными органами власти, а также порядок работы с заявителями. Согласно постановлению, МФЦ должны обеспечивать принцип «одного окна» и гарантировать, что все процедуры, связанные с получением услуг, будут осуществляться бесплатно для заявителей.

Документ также подчеркивает, что при организации работы МФЦ исключается необходимость прямого контакта заявителя с сотрудниками органов

власти, предоставляющих услуги. МФЦ обязаны использовать автоматизированные информационные системы для интеграции с инфраструктурой, обеспечивающей взаимодействие различных систем, что соответствует концепции электронного правительства.

Таким образом, Постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 года № 1376 также предусматривает требования к организации работы МФЦ, направленные на улучшение качества предоставляемых услуг и повышение их доступности для граждан.

Таким образом, правовое регулирование деятельности МФЦ в Российской Федерации представляет собой многоуровневую систему, включающую как федеральные нормативные правовые акты, закрепляющие правовой статус и функции МФЦ, так и подзаконные акты, детализирующие механизмы их взаимодействия с органами государственной власти и заявителями.

2 Анализ практики предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах на примере МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга

2.1 Организационная и правовая характеристика МФЦ

Государственное бюджетное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга» (далее – МФЦ Красногвардейского района) создано в соответствии с постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 23 июня 2014 года № 543 «О Порядке создания и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в Санкт-Петербурге» [10].

Основной целью работы МФЦ Красногвардейского района является улучшение качества и доступности государственных и муниципальных услуг для всех заявителей.

Для достижения указанной цели и задач учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Основные виды деятельности МФЦ Красногвардейского района.

Так одной из важных задач МФЦ является представление интересов заявителей в их взаимодействии с органами власти и организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Для обеспечения комплексного и согласованного процесса оказания услуг МФЦ взаимодействуют с различными государственными органами, органами местного самоуправления и другими организациями, участвующими в

предоставлении услуг. Это взаимодействие направлено на оптимизацию процесса обмена информацией и координацию работы всех участников, что способствует сокращению времени рассмотрения заявок и повышению прозрачности процедур.

По окончании оказания услуги МФЦ обеспечивают выдачу заявителям соответствующих документов, подготовленных компетентными органами. При этом все действия центра выполняются в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации, что гарантирует юридическую силу выданных документов и соблюдение прав граждан. Таким образом, МФЦ выступают комплексным посредником между населением и государственными структурами, способствуя повышению доступности, качества и прозрачности государственных и муниципальных услуг.

В таблице 2.1 представлены количественные показатели, характеризующие организацию деятельности и эффективность функционирования МФЦ Красногвардейского района в период с 2021 года по 2023 год.

Таблица 2.1 – Показатели, характеризующие организацию деятельности и эффективность функционирования МФЦ Красногвардейского района (2021-2023г.)

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.
Общая площадь здания, м ²	150	150	150
Количество зон обслуживания, ед	5	5	5
Количество оказанных услуг, ед	12 064	17 675	18 656
Количество выданных результатов, ед	17 782	11 324	10 874
Количество оказанных консультационных услуг, ед	944	931	849
Доля охвата населения, %	77	87	93
Объем платных услуг, тыс.руб	380,1	346,7	356,8
Общее количество работников	12	12	13
Уровень удовлетворенности граждан качеством оказываемых услуг, %	87	91	93

Организационная структура МФЦ Красногвардейского района представлена рисунке 2.2

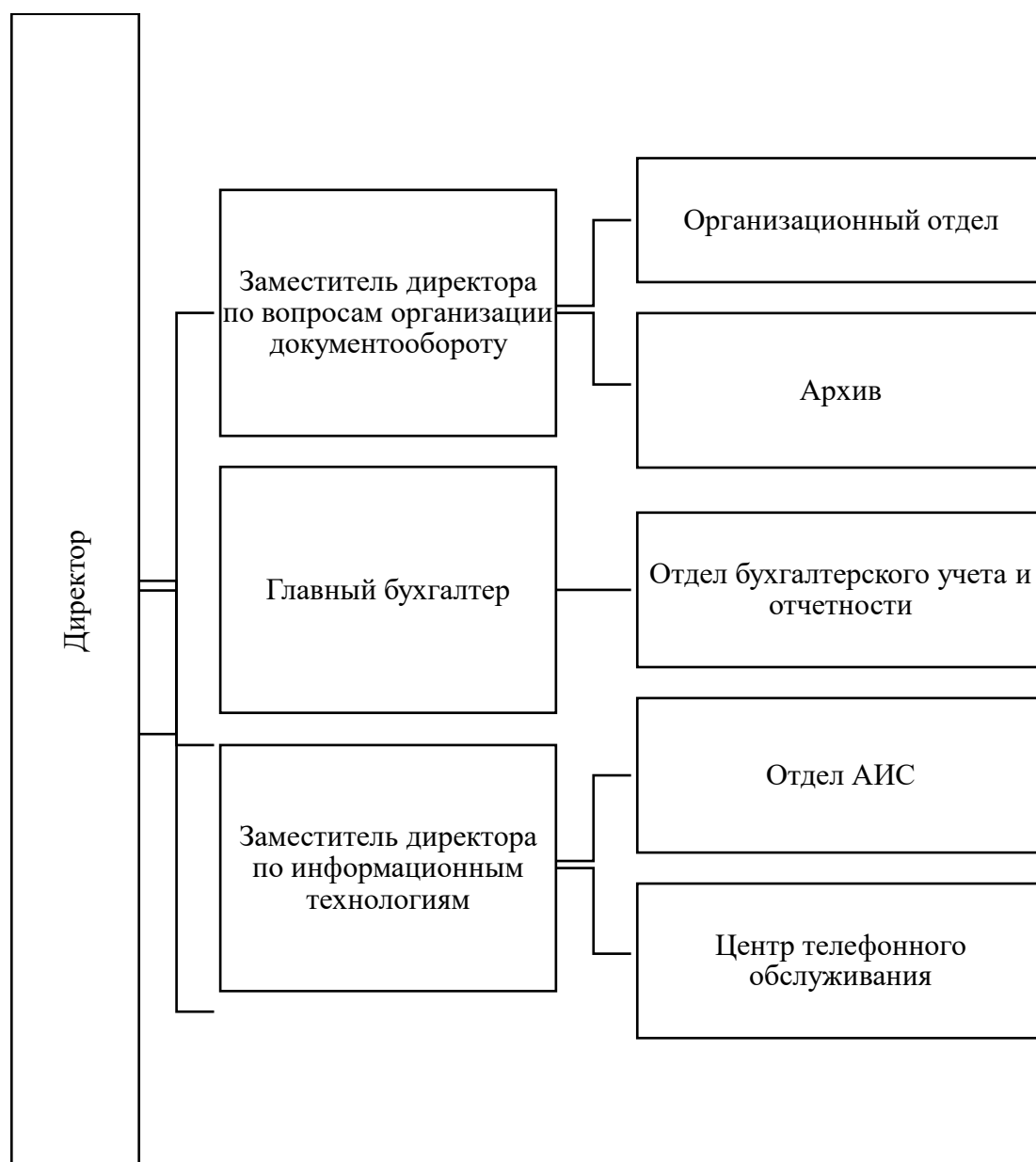


Рисунок 2.2 – Организационная структура МФЦ Красногвардейского района

Исходя из рисунка 2.2, можно сделать вывод о том, что организационная структура МФЦ Красногвардейского района является линейно – функциональной

– типичной для органов публичного управления и учреждений, подведомственных органам публичного управления.

МФЦ Красногвардейского района имеет 3 сектора на территории района. Данные сектора представляют собой единую филиальную сеть – МФЦ Красногвардейского района. Организационная структура сектора МФЦ Красногвардейского района является значительно проще (представлена на рисунке 2.3).

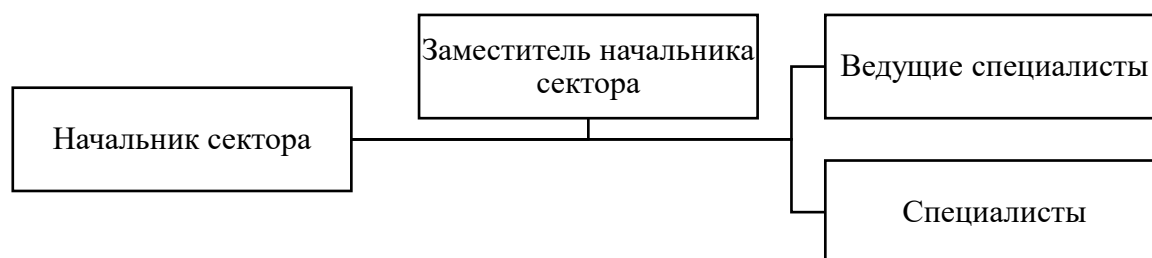


Рисунок 2.3 – Организационная структура сектора МФЦ Красногвардейского района

Следует отметить, что вся административная, организационная, кадровая, методическая и правовая работа МФЦ Красногвардейского района осуществляется только центральным аппаратом, в то время как сектора выполняют исключительно функции обслуживания населения в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.

В МФЦ Красногвардейского района активно внедряется концепция «МФЦ 2.0», направленная на модернизацию системы предоставления государственных и муниципальных услуг. Основной идеей данного подхода является обновленный формат принципа «одного окна», при котором многофункциональные центры становятся единственным альтернативным вариантом получения услуг в очном формате, в то время как органы власти постепенно прекращают прием заявлений

напрямую от граждан. Это позволяет оптимизировать административные процессы и сделать взаимодействие с государственными структурами более удобным и эффективным.

Внедрение концепции «МФЦ 2.0» направлено на комплексное совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг. Одной из ключевых задач является превращение многофункциональных центров в универсальную площадку для взаимодействия граждан и бизнеса с государственными органами. Такой подход обеспечивает единообразие и упрощение процедур, сокращение бюрократических барьеров и повышение доступности сервисов для населения.

Особое внимание уделяется гармонизации процессов оказания услуг в электронном формате и их предоставления через сеть МФЦ. Это создает единую, интегрированную систему, позволяющую заявителям максимально эффективно пользоваться государственными и муниципальными сервисами, независимо от выбранного способа обращения. В результате формируется современная модель взаимодействия граждан с государством, отвечающая актуальным потребностям цифровой эпохи.

МФЦ Красногвардейского района используются различные механизмы внедрения принципов «бережливого производства» в рамках достижения цели проекта «МФЦ 2.0», которые направлены на снижение реальных и потенциальных потерь в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг – например, организация рабочего пространства по принципу 5С и использование принципа «нулевой ошибки».

Таким образом, можно также сделать вывод о том, что в настоящее время МФЦ Красногвардейского района активно работает концепция «бережливого производства» является наиболее актуальным и эффективным направлением оптимизации административных процессов, к которым относится и процесс предоставления государственных и муниципальных услуг. Конечным результатом

внедрения принципов «бережливого производства» в процесс предоставления государственных и муниципальных услуг должна стать организация такого процесса, который выстроен в цепочку оптимальных действий, не влекущих финансовых, временных и иных издержек.

2.2 Оценка качества и доступности предоставляемых государственных и муниципальных услуг в МФЦ

В МФЦ Красногвардейского района используются два основных направления внедрения принципов «бережливого производства» - организация рабочего пространства с учетом формулы 5С и эффективное распределения задач между сотрудниками, которые позволяют последовательно совершенствовать порядок предоставления государственных и муниципальных услуг за счет уменьшения времени предоставления государственных услуг, а также вежливости и компетентность сотрудников. Организация рабочего пространства с учетом формулы 5С включает в себя пять ключевых принципов: сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию и совершенствование, что способствует оптимизации рабочих процессов. Применение данного подхода в МФЦ позволяет не только повысить производительность труда, но и создать комфортные условия как для сотрудников, так и для посетителей.

Необходимо оценить востребованность МФЦ Красногвардейского района как механизма получения государственных и муниципальных услуг. На рисунке 2.4 представлено процентное соотношение всех предоставленных в Красногвардейском районе услуг за период 2021-2023 гг. между тремя способами их получения.

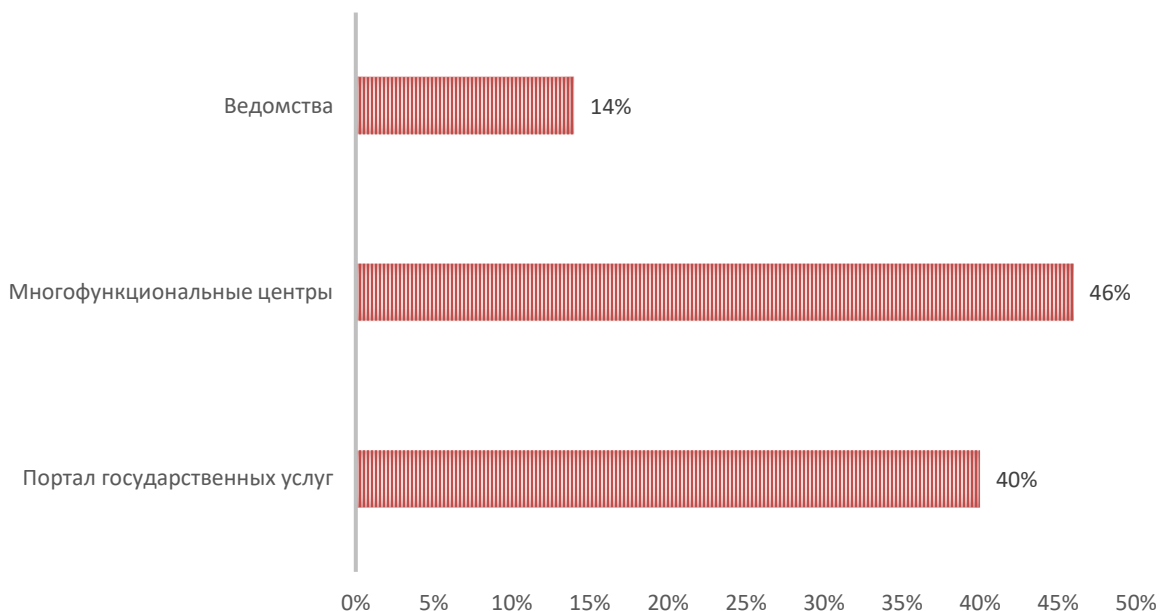


Рисунок 2.4 – Соотношение использования механизмов получения государственных и муниципальных услуг в Красногвардейском районе (2021-2023 гг.)

На основании рисунка 2.4 можно сделать вывод, что в период 2021 – 2023 гг. большая часть государственных услуг предоставлялась посредством МФЦ. Это означает, что большее количество граждан, желающих получить государственную или муниципальную услугу, подавали заявку в МФЦ, немногим меньшая часть – через Портал государственных услуг, и лишь совсем незначительная часть обращались непосредственно в ведомства, являющиеся исполнителями государственных услуг.

Это указывает на то, что МФЦ Красногвардейского района является на данный момент наиболее востребованным механизмом получения государственных и муниципальных услуг населением, и именно поэтому необходимо исследовать инструменты повышения их качества путем внедрения принципов «бережливого производства». Существует два подхода к оценке качества предоставляемых населению государственных и муниципальных услуг – первый основан на оценке соответствия предоставляемых услуг населению

требованиям административных регламентов, а второй – на уровне удовлетворенности физических и юридических лиц качеством предоставления услуг.

Соответствие требованиям административных регламентов предоставления услуг контролируется посредством плановых проверок уполномоченных органов, а также проверок, проводимых в связи с жалобами заявителей. Административные регламенты устанавливают сроки, порядок, форму предоставления услуги, на которые необходимо ориентироваться органам государственной власти и местного самоуправления в процессе их оказания. На рисунке 2.5 представлена динамика жалоб заявителей на нарушение требований административных регламентов в Красногвардейском районе за период 2021 – 2023 гг.

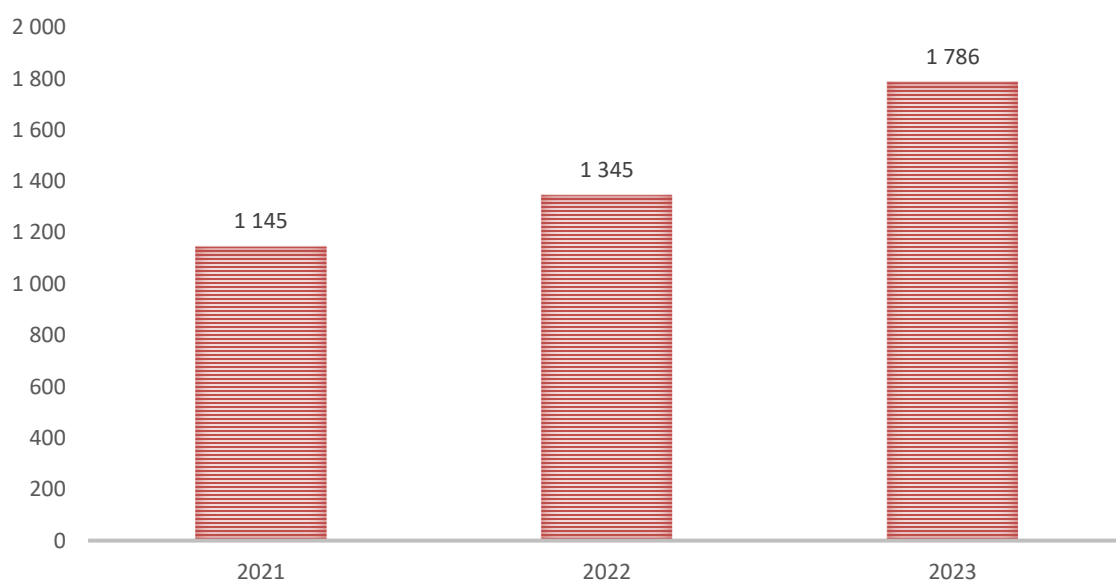


Рисунок 2.5 – Динамика жалоб заявителей на нарушение требований административных регламентов в Красногвардейском районе (2021-2023 гг.)

Исходя из рисунка 2.5 можно сделать вывод о том, что в период 2021 – 2023 гг. наблюдалось увеличение количества жалоб заявителей на несоблюдение органами власти требований административных регламентов при предоставлении государственных и муниципальных услуг. В рассматриваемый период количество

поступающих жалоб заявителей увеличилось практически на 75%, что характеризует динамику с неблагоприятной стороны. Однако одновременно с динамикой поступления жалоб заявителей необходимо проанализировать и итоги их рассмотрения для получения объективной информации о наличии нарушений сроков и порядков предоставления услуг органами государственной власти и местного самоуправления.

На рисунке 2.6 представлено соотношение итогов рассмотрения жалоб заявителей на нарушение требований административных регламентов в Красногвардейском районе за период 2021-2023 гг.

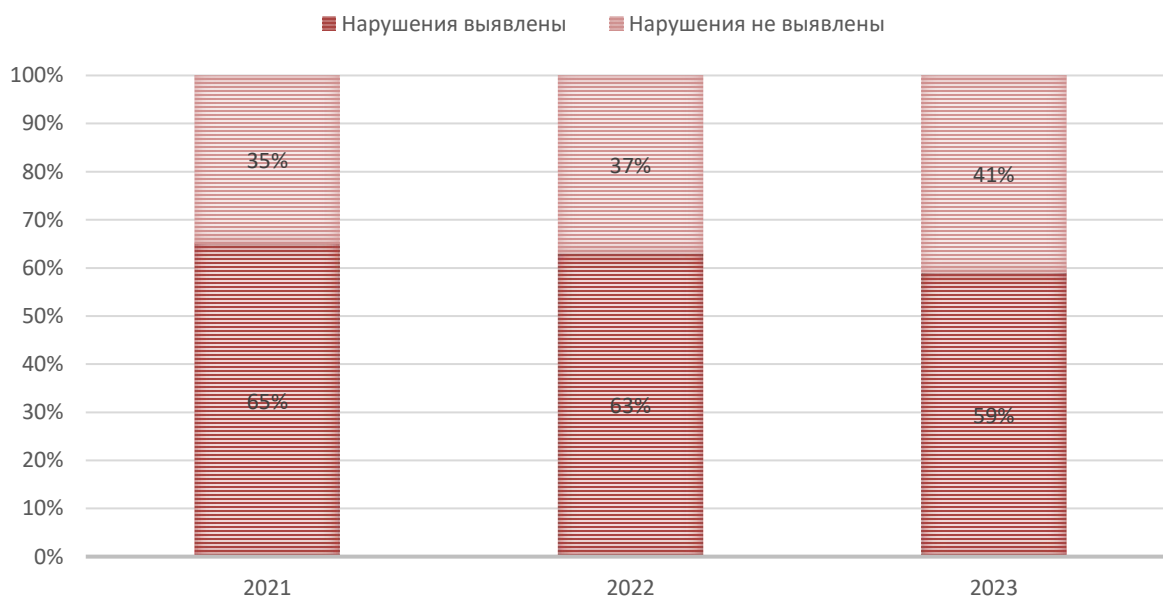


Рисунок 2.6 – Соотношение итогов рассмотрения жалоб заявителей на нарушение требований административных регламентов в Красногвардейском районе (2021-2023 гг.)

Исходя из рисунка 2.6, можно сделать вывод о том, что несмотря на увеличение количества жалоб заявителей на несоблюдение органами власти требований административных регламентов при предоставлении государственных и муниципальных услуг в период 2021 – 2023 гг., количество обоснованных жалоб

(по итогам рассмотрения которых были выявлены реальные нарушения административных регламентов) в рассматриваемый период неуклонно снижалось.

Административные регламенты также регулируют способы оценки качества оказания услуг посредством мониторинга удовлетворенности граждан, который производится различными способами. Отличие мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг через оценки заявителей отличается от оценки посредством контроля соблюдения требований административных регламентов состоит в субъективности, позволяющей определять дальнейшие направления совершенствования процессов предоставления услуг на основе мнений граждан. Стоит при этом отметить, что выявленные при такой оценке качества услуг недостатки не являются нарушениями законодательства о порядке предоставления услуг.

Первый способ получения оценок гражданами качества предоставления государственных и муниципальных услуг – это электронная система оценки качества, которая используется при получении услуг посредством многофункциональных центров и Портала государственных услуг. В случае с получением услуги через МФЦ заявители, получив определенные услуги, могут оценить качество сервиса, используя планшет или кнопки пульта системы качества обслуживания, на которых указана степень удовлетворенности. При нажатии кнопки данные с пульта попадают на сервер. Сервер обрабатывает полученную информацию и сохраняет ее в виде текстового файла. На основе полученной информации формируются статические отчеты и проводится аналитика, как в режиме реального времени, так и за определенные периоды. В случае с получением услуг через Портал действует аналогичная система. Статистические данные о качестве предоставления государственных и муниципальных услуг находятся в общем доступе, что обеспечивает открытость информации об эффективности деятельности институтов оказания услуг.

Второй способ характерен именно для МФЦ – он заключается в более расширенном и детальном анализе удовлетворенности заявителей условиями и результатами оказания государственных и муниципальных услуг. Активно используются такие методы мониторинга качества, как опрос заявителей (город Москва), лист наблюдения (Ростовская область), анкета (Владимирская область), бланк интервью получателя услуги (Новгородская область).

В МФЦ Красногвардейского района процент удовлетворенности граждан качеством оказанных в МФЦ услуг достаточно высок, с учетом того, что для получения услуг в МФЦ обращаются чаще, чем непосредственно в органы власти или к услугам портала государственных услуг. Это говорит о том, что условия предоставления услуг в МФЦ по принципу «одного окна» являются более предпочтительными для заявителей, а также о том, что МФЦ уже прочно укрепил свои позиции наиболее комфортного места предоставления государственных и муниципальных услуг.

Оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах основывается на нескольких ключевых критериях, обеспечивающих удобство и удовлетворенность заявителей. Важнейшим показателем эффективности работы МФЦ является время предоставления услуги, поскольку оперативность обработки обращений напрямую влияет на удовлетворенность граждан и организаций.

Помимо обозначенного показателя можно выделить еще ряд показателей, имеющих важное значение для оценки эффективности оказываемых услуг МФЦ (Рисунок 2.7).

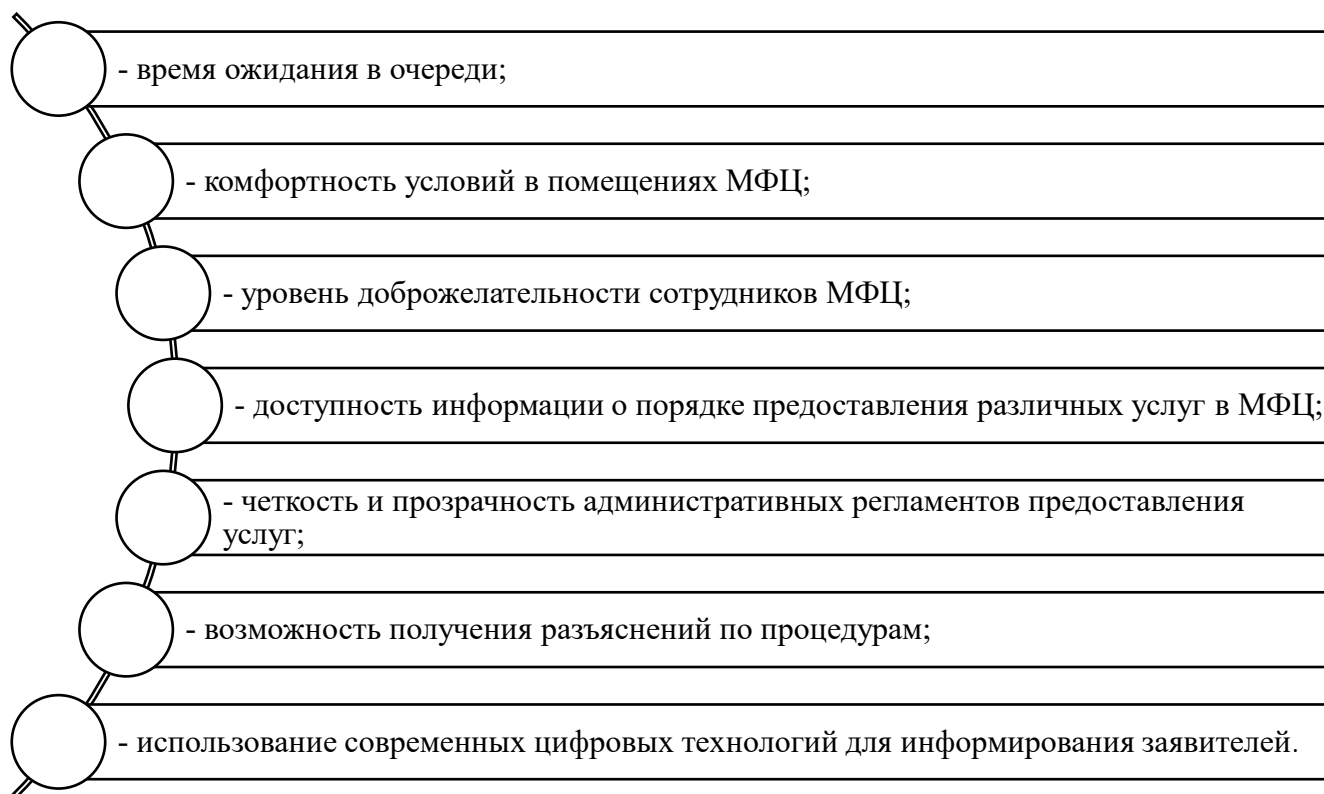


Рисунок 2.7 – Показатели оценки эффективности оказываемых услуг МФЦ

Теперь необходимо рассмотреть дифференцированную оценку заявителями качества предоставления услуг в МФЦ Красногвардейского района по указанным критериям с целью выявления наиболее острых и явных проблем, которые не связаны с несоблюдением нормативов или нарушениями законодательства.

На рисунке 2.8 представлен уровень удовлетворенности заявителей в МФЦ Красногвардейского района каждым из указанных критериев качества услуг (по данным на 2023 год).



Рисунок 2.8 – Уровень удовлетворенности заявителей в МФЦ Красногвардейского района качеством предоставления услуг (по данным на 2023 год).

Исходя из рисунка 2.8, можно сделать вывод о том, что наиболее низкий уровень удовлетворенности заявители выражают в отношении времени предоставления услуги (85%). Данная статистика говорит о важности и значимости совершенствования процессов предоставления государственных и муниципальных услуг в вопросах сокращения времени ожидания готовой услуги (притом, когда время предоставления услуг является по мнению заявителей наиболее важным критерием качества предоставляемых услуг).

Время предоставления государственных и муниципальных услуг действительно является одним из наиболее значимых критериев оценки его качества (как по итогам опросов заявителей, так и исходя из ситуативной важности некоторых результатов предоставления услуг – например, срочной регистрации права или сделки).

Внедрение концепции МФЦ 2.0 в МФЦ Красногвардейского района стартовало с осени 2020 года, и успешная реализация данной концепции должна была отразиться на основных критериях качества предоставления

государственных и муниципальных услуг. На рисунке 2.9 представлена динамика времени ожидания в очереди в МФЦ Красногвардейского района в период с 2021 – 2023 гг.

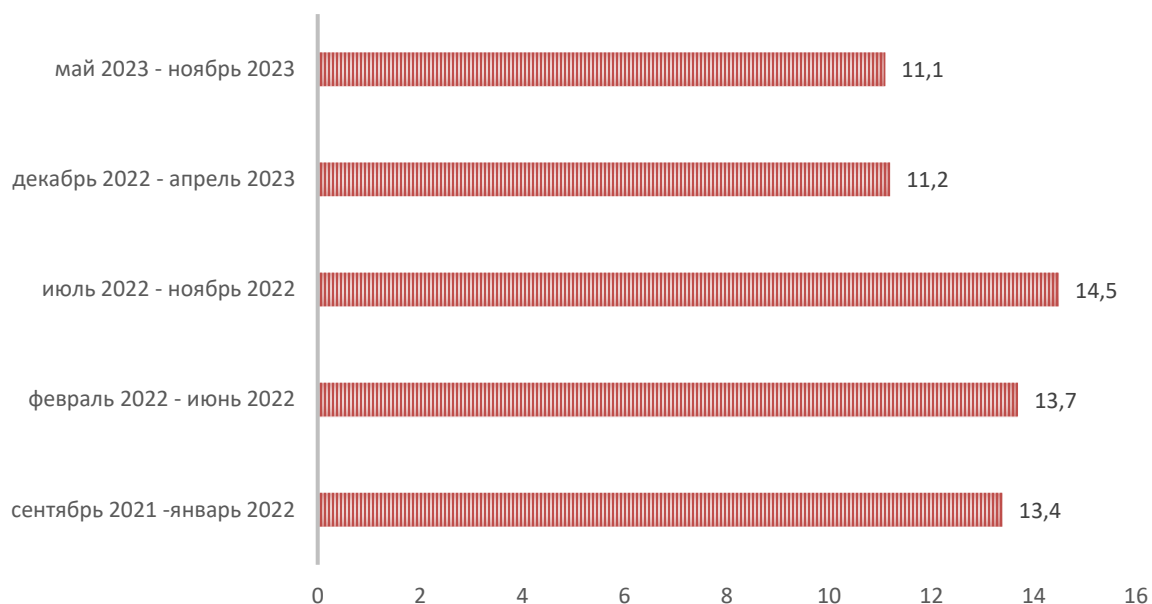


Рисунок 2.9 – Динамика времени ожидания в очереди в МФЦ Красногвардейского района в период с 2021-2023 гг.

Исходя из рисунка 2.9, можно сделать вывод о том, что в период с 2021 по 2023 год время ожидания в очереди в МФЦ Красногвардейского района снижалось. Стоит отметить, что наиболее ощутимое снижение количества времени ожидания произошло именно в период со второго полугодия 2022 года, когда началось активное внедрение принципов «бережливого производства».

В отношении же времени получения итогового результата предоставления государственной или муниципальной услуги стоит отметить сложность измерения динамики данного показателя ввиду установления сроков положениями административного регламента для каждой отдельно взятой услуги. Тем не менее, в период с 2021 по 2023 год наблюдалось увеличение количества жалоб заявителей на несоблюдение органами власти требований административных

регламентов при предоставлении государственных и муниципальных услуг, что указывает на превышение сроков ожидания получения услуги, которые являются допустимыми для заявителей (стоит отметить, что в данном случае не всегда происходит нарушения административного регламента).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наиболее популярным в Красногвардейском района способом получения гражданами государственных и муниципальных услуг является МФЦ. В ходе исследования было установлено, что наиболее низкий уровень удовлетворенности заявители выражают в отношении времени предоставления услуги многофункциональным центром (85% по данным на 2023 год), притом, когда время предоставления услуг является по мнению большинства опрошенных респондентов (36%) наиболее важным критерием качества предоставляемых услуг.

3 Проблемные вопросы и направления совершенствования качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

3.1 Основные проблемы качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

МФЦ играют ключевую роль в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг населению. Их основная цель — обеспечение доступности и упрощение взаимодействия граждан и бизнеса с органами власти. Однако, несмотря на их важность и широкую распространённость, существуют проблемы, которые существенно влияют на качество предоставляемых услуг. Рассмотрим основные из них.

Одной из ключевых проблем МФЦ является недостаточное финансирование. Ограниченные бюджеты могут приводить к:

- нехватке персонала, что увеличивает время ожидания для граждан;
- устаревшему техническому оборудованию, которое не всегда справляется с нагрузкой;
- отсутствию средств для модернизации инфраструктуры и внедрения новых технологий.

Нехватка финансовых ресурсов также затрудняет проведение обучения сотрудников, что сказывается на их профессионализме и умении оперативно решать нестандартные ситуации.

Ситуация с очередями в МФЦ представляет собой значительную проблему для граждан. Зачастую посетители сталкиваются с продолжительным ожиданием в залах центров, что является следствием нескольких факторов. Во-первых,

обозначенная выше нехватка персонала, особенно в часы пиковой нагрузки. Во-вторых, недостаточно эффективное распределение потоков граждан, вызванное ограниченными возможностями систем управления очередями, также способствует увеличению времени ожидания.

Ещё одной причиной является отсутствие предварительного анализа и прогнозирования загруженности, что могло бы позволить распределять ресурсы более эффективно.

Ожидание в очередях снижает общий уровень удовлетворённости граждан, так как многие из них вынуждены проводить в МФЦ больше времени, чем планировалось. Это особенно актуально для тех, кто ограничен по времени.

С целью решения данных проблем в рамках общего направления цифровизации российской экономики на сегодняшний день в МФЦ осуществляется внедрение ряда информационных технологий, среди которых можно отметить информационную систему для учета обращений граждан, систему электронного документооборота и систему «электронная очередь».

Однако, практическое применение обозначенных информационных технологий в МФЦ сопряжено с рядом дополнительных сложностей.

Во-первых, внедрение информационных технологий вызывает затруднение у ряда сотрудников, которые не готовы к освоению новых технологий и изменению привычных способов работы. Это стало причиной увеличения сроков рассмотрения обращений.

Последствия проблемы:

- замедление процесса обработки обращений граждан;
- повышение риска потери документов и ошибок при их обработке,
- снижение эффективности работы службы в целом.

Во-вторых, отсутствие единого подхода к использованию информационных технологий в различных подразделениях МФЦ приводит к дублированию функций, потере данных и снижению эффективности работы.

Последствия этой проблемы многочисленны и негативно влияют на деятельность МФЦ:

- неэффективное использование информационных ресурсов;
- замедление процесса обработки обращений граждан;
- повышение риска потери данных и ошибок при их обработке;
- сложности при принятии управленческих решений из-за отсутствия полной и актуальной информации о состоянии дел в различных подразделениях;
- невозможность эффективного взаимодействия с внешними организациями из-за использования разных информационных систем.

В-третьих, используемые информационные технологии не всегда соответствуют реальным потребностям МФЦ, что снижает их эффективность и приводит к дополнительным затратам.

В-четвертых, отсутствие четкого плана внедрения и развития информационных технологий приводит к хаотичному развитию информационной инфраструктуры и снижению ее эффективности.

Таким образом на основании проведенного анализа можно отметить, что внедрение информационных технологий в работе МФЦ находится на стадии становления. Практические проблемы, возникающие при их внедрении, делают использование информационных технологий неэффективным, что влечет возникновение очередей в МФЦ и замедляет работу сотрудников. Решение обозначенных проблем требует комплексного подхода, включающего обучение сотрудников МФЦ, улучшение координации между подразделениями при использовании информационных технологий, тщательное планирование

внедрения и развития информационных технологий на основе анализа потребностей службы.

МФЦ остаются важным элементом системы государственного управления, однако для их эффективного функционирования требуется решение ряда проблем. Комплексный подход к улучшению финансирования, обучения персонала, цифровизации процессов и доступности для граждан поможет значительно повысить уровень удовлетворённости населения и укрепить доверие к системе государственных и муниципальных услуг.

3.2 Возможные направления внедрения инновационных технологий повышения качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

Для повышения качества услуг МФЦ и устранения проблем, выявленных в предыдущей главе данного исследования, важно разработать действенные рекомендации. Безусловно, основой таких рекомендаций в сегодняшний век всеобщей цифровизации должно стать в первую очередь внедрение информационных технологий.

Информационные технологии продолжают играть все более важную роль в различных сферах жизни нашего общества. Можно даже с уверенностью отметить, что в ряде случаев такие технологии складывают базис принимаемого государственными органами решения, обеспечивая должный уровень как скорости принимаемого решения, так и его соответствие изменяющимся экономическим реалиям.

Для сравнения следует отметить, что в развитых зарубежных странах используется модель поведения, предусматривающая применение принципа

«цифровизации по умолчанию» и обеспечивающая вовлечение в области цифровизации в бизнес-процессы органов государственной власти и органов местного самоуправления, в частности принятие управленческих решений, оказание услуг гражданам и бизнесу, иным органам (в том числе зарубежным), взаимодействие и коммуникация.

Так, например, правительство Онтарио является самым передовым цифровым правительством в Канаде, взаимодействующим с гражданами и взаимодействующим с правительством с помощью цифровых технологий с момента принятия подхода цифрового дефолта в 2014 году. В результате государственные услуги и информация были интегрированы в единую, простую в использовании цифровую платформу «ontario.ca», была реализована программа, использующая цифровой подход для получения обратной связи от людей по всей провинции, был создан онлайн-справочник консультаций, облегчающий людям поиск и участие в процессе принятия решений правительством, а именно диалог по бюджетированию, устранение бюрократических препятствий для предприятий, решение проблемы изменения климата и многие другие ключевые правительственные инициативы.

В Австралии создано и функционирует Государственное агентство по цифровой трансформации, которое отвечает за формирование политики в сфере цифровизации. Оно было создано в 2015 году, чтобы помочь государственным департаментам и агентствам перейти на цифровые формы. С тех пор его роль выросла, поскольку теперь он несет масштабные обязанности по цифровой трансформации правительства и обеспечивает централизованный надзор за программами государственной политики в области ИКТ.

Итак, проанализировав опыт ведущих стран мира, можно сделать обобщенный вывод. Для того, чтобы обеспечить подлинно цифровой подход органы государственной власти обязаны:

- работать с гражданами и органами государственной власти при разработке и внедрении электронных услуг;

- воспользоваться возможностями новых цифровых технологий и подготовить граждан к тем изменениям, которые эти технологии приносят обществу и экономике;

- развить необходимые навыки для успешной работы должностных лиц в новой цифровой среде;

- обеспечить лучший доступ к данным, а также гарантировать защиту конфиденциальности и другой чувствительной информации;

- поддержать граждан, которые не имеют доступа к цифровому миру.

На основании данных выводов можно разработать конкретные предложения по внедрению информационных технологий в деятельность МФЦ.

Основные предложения:

1. Повышение готовности сотрудников к внедрению информационных технологий.

Повышение готовности сотрудников к внедрению информационных технологий является важным фактором их успешного внедрения и использования в деятельности МФЦ. Так, сотрудники должны быть обучены современным ИТ-технологиям и новым способам работы, мотивированы к их использованию и активно участвовать в процессе их внедрения.

Для повышения готовности сотрудников МФЦ к внедрению и эффективному использованию информационных технологий рекомендуется предпринять следующие шаги:

- обучение сотрудников, которое должно охватывать как технические аспекты использования информационных технологий, так и организационные изменения, связанные с их внедрением. Техническое обучение должно включать в себя обучение работе с новыми программными и аппаратными средствами, а также обучение основам информационной безопасности.

Принимая во внимание, что в МФЦ работает 50 сотрудников, можно выделить несколько групп: основной поток обучения (для 80% сотрудников, которые непосредственно работают с клиентами и выполняют функции, связанные с использованием информационных систем) — 40 человек; группа специалистов (для 20% сотрудников, отвечающих за техническую поддержку, разработку и мониторинг IT-систем) — 10 человек.

Период обучения для каждой группы можно организовать на 4 недели (2 недели для каждой группы). Для расчета стоимости обучения сотрудников МФЦ, возможно рассчитать следующие затраты, которые могут возникнуть при организации обучения для 50 человек, включая 40 сотрудников основного потока и 10 специалистов.

1. Стоимость курсов обучения (Рисунок 12).

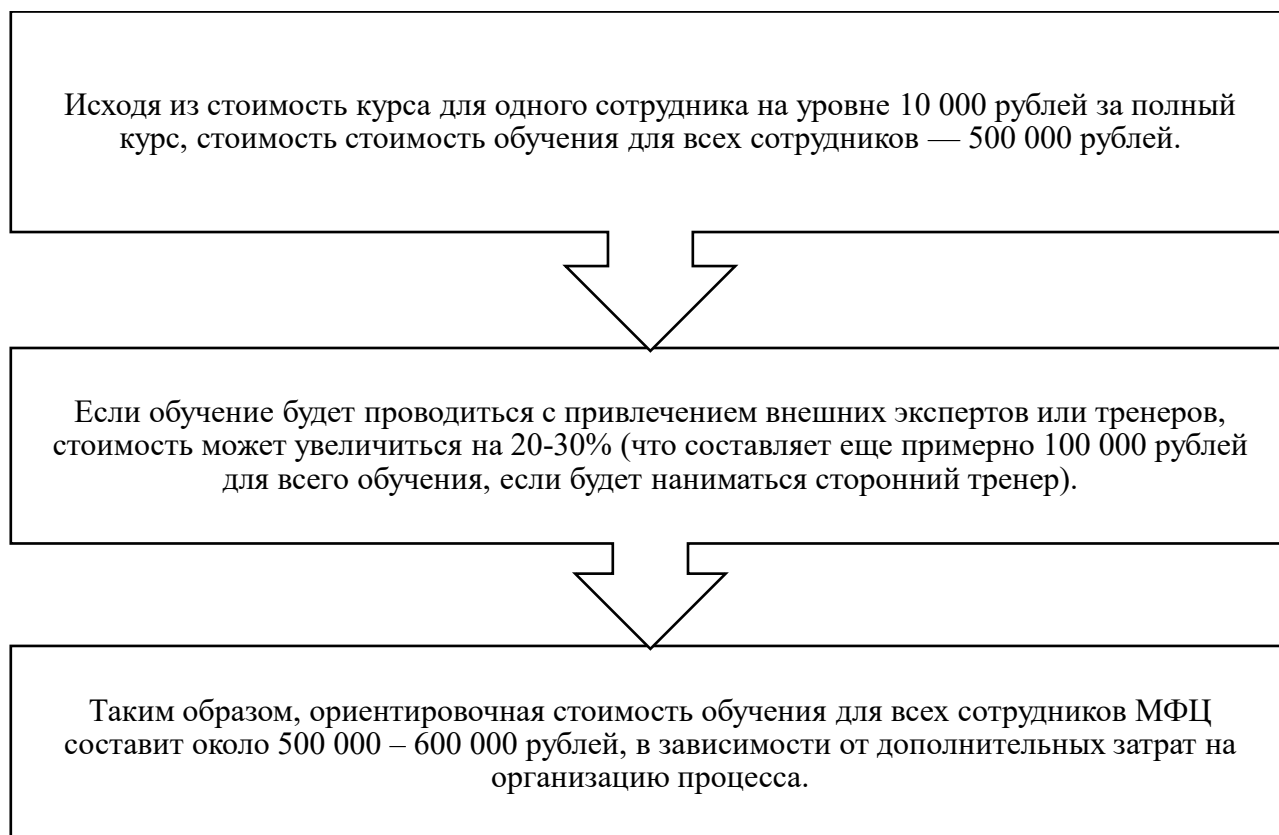


Рисунок 3.1 – Расчет стоимости курса обучения для 50 сотрудников МФЦ

После завершения курса обучения ожидается увеличение производительности сотрудников на 30% в использовании новых технологий. Это выражается в сокращении времени обработки заявок на 15%, что позволит быстрее обслуживать клиентов и повысить их удовлетворенность. Также ожидается повышение качества обслуживания, что приведет к улучшению общего клиентского опыта и увеличению лояльности.

Таким образом, инвестирование в обучение сотрудников позволит не только повысить их квалификацию, но и улучшить качество предоставляемых услуг, что может привести к долгосрочным выгодам для МФЦ.

- мотивация сотрудников, которая должна содержать как материальное стимулирование (например, премии), так и нематериальное стимулирование (например, признание достижений, повышение по службе).

Эффект от реализации данного мероприятия рассчитаем на примере того, что 60% сотрудников смогут достичь высоких показателей в освоении технологий. Из них около 70% (42 человека) могут претендовать на премии в размере 10 000 рублей, если они продемонстрируют хорошие результаты в освоении ИТ.

Нематериальное стимулирование может включать признание достижений и повышение по службе. Например, через 6 месяцев после внедрения технологий, 10% сотрудников (10 человек) могут быть повышены в должности или отмечены благодарностями, что увеличит их продуктивность. В результате, мотивация сотрудников повысит их вовлеченность в процесс, что приведет к увеличению производительности на 20%.

- создание рабочей группы по внедрению информационных технологий, что позволит обеспечить участие сотрудников всех подразделений в процессе внедрения информационных технологий, а также повысит готовность сотрудников к их использованию в своей работе.

По нашему мнению, в состав такой рабочей группы целесообразно включить до 5 человек. Работа группы будет способствовать не только оперативному решению возникающих проблем, но и созданию среды для обмена опытом и знаний между сотрудниками, что повысит общую готовность персонала к изменениям. После первого года работы рабочая группа может ускорить процесс внедрения ИТ и минимизировать ошибки, что повысит общую эффективность на 25%.

2. Внедрение единого подхода к использованию информационных технологий.

Внедрение единого подхода к использованию информационных технологий является важным фактором повышения эффективности их использования в МФЦ, поскольку единый подход к использованию информационных технологий позволяет избежать дублирования функций, повысить качество данных и снизить риски информационной безопасности.

Для этого рекомендуется предпринять следующие шаги:

- провести инвентаризацию используемых информационных систем;

В МФЦ могут использоваться различные информационные системы, включая базы данных, системы документооборота, платформы для записи клиентов и системы управления заявками. Оценим, что в среднем в МФЦ работает от 5 до 10 различных информационных систем. Примерная стоимость инвентаризации, включая анализ текущих систем и создание отчета, может составить 50 000 рублей (с учетом привлечения специалистов и времени сотрудников).

- разработать план интеграции информационных систем, который должен предусматривать поэтапное объединение информационных систем в единую систему. Интеграция информационных систем может осуществляться с помощью различных технологий, таких как обмен данными, создание единой базы данных или использование интеграционной платформы;

Для разработки и внедрения интеграционной системы потребуется выделить специализированную команду. Стоимость разработки плана и его реализации (включая консультации с экспертами, создание прототипов и пилотных версий) может составить 200 000 – 300 000 рублей. Внедрение интеграционной платформы или создание единой базы данных займет около 6 месяцев, в зависимости от сложности и объема работы.

- обеспечение соблюдения стандартов использования информационных технологий, для чего необходимо разработать и внедрить систему контроля. Система контроля должна включать в себя регулярный мониторинг использования информационных технологий и принятие мер по устранению выявленных нарушений. Для реализации этих задач необходимо выстроить систему управленческого контроля, в соответствии с которой специальные субъекты будут наделены полномочиями по осуществлению регулярного отслеживания хода освоения внедрённых информационных технологий среди подконтрольных субъектов.

Разработка системы контроля и внедрение процессов регулярного мониторинга потребуют привлечения специалистов и разработки необходимой документации. Примерные расходы на создание системы контроля, включая разработку инструкций и автоматизированных отчетов, могут составить 150 000 рублей. В течение года потребуется проводить минимум 4-6 контрольных проверок, каждая из которых будет занимать 2-3 дня работы специалистов.

3. Соответствие используемых информационных технологий реальным потребностям МФЦ.

Следует отметить, что соответствие используемых информационных технологий реальным потребностям МФЦ является важным фактором повышения эффективности их использования. Для этого рекомендуется реализовать следующие этапы:

- осуществить анализ реальных потребностей службы в информационных технологиях, который должен включать в себя сбор информации о деятельности МФЦ, требованиях к ИТ-системам, используемым данным и кадровых ресурсах;

- на основе проведенного анализа необходимо разработать план по внедрению и развитию ИТ-инфраструктуры. Данный план должен предусматривать поэтапное внедрение ИТ-систем, соответствующих реальным потребностям МФЦ;

- осуществить выбор конкретных информационных систем.

При выборе информационных систем необходимо учитывать их соответствие реальным потребностям МФЦ и возможность их интеграции с другими системами. Информационные системы должны обеспечивать автоматизацию основной деятельности службы, быть совместимыми с существующими ИТ-системами и иметь возможность масштабирования в соответствии с растущими потребностями службы;

- для обеспечения соответствия используемых информационных технологий реальным потребностям МФЦ необходимо регулярно пересматривать используемые технологии.

Пересмотр должен включать в себя оценку эффективности их использования, выявление проблем в их работе и анализ технологий;

- на основе проведенного пересмотра необходимо обновлять или внедрять новые информационные системы.

Обновление данных систем должно включать в себя установку новых версий программного обеспечения, замену устаревшего оборудования и внедрение новых функций. Внедрение новых информационных систем должно осуществляться в соответствии с планом по внедрению и развитию ИТ-инфраструктуры.

Разработка обозначенного плана является важным фактором успешного внедрения и использования информационных технологий в любой организации.

Обозначенный план должен учитывать реальные потребности организации, предусматривать этапы внедрения, сроки реализации и ответственных за реализацию.

Для разработки данного плана в МФЦ рекомендуется выполнить следующее:

- необходимо провести анализ реальных потребностей службы в информационных технологиях;
- разработанный план внедрения и развития информационных технологий должен быть утвержден руководителем МФЦ.

Утверждение плана придает ему официальный статус и обязывает всех сотрудников выполнять мероприятия, предусмотренные планом;

- для обеспечения соответствия плана внедрения и развития информационных технологий меняющимся потребностям МФЦ и современному этапу развитию информационных технологий необходимо регулярно пересматривать и обновлять план. Пересмотр и обновление плана должны осуществляться не реже одного раза в год.

Таким образом общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составляют примерно 2 220 000 – 2 320 000 рублей:

- затраты на обучение - 600 000 рублей;
- затраты на мотивацию сотрудников - 520 000 рублей;
- затраты на рабочую группу - 50 000 рублей;
- затраты на внедрение единого подхода - 500 000 – 600 000 рублей.
- затраты на соответствие ИТ потребностям - 500 000 рублей.

Внедрение предложенных мероприятий приведет к повышению производительности на 30%, снижению затрат на обработку заявок на 15% и улучшению качества обслуживания клиентов. Ожидаемый экономический эффект может составить 20% экономии на операционных затратах и увеличение клиентской удовлетворенности, что приведет к увеличению доходности МФЦ.

Организационный эффект от внедрения обозначенных мероприятий заключается в улучшение автоматизации и интеграции систем, что снизит количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Благодаря мотивации и обучению сотрудники будут более заинтересованы в процессе работы и в использовании новых технологий. Единый подход к использованию технологий обеспечит повышение качества данных и улучшение информационной безопасности.

Таким образом, внедрение обозначенных рекомендаций для улучшения работы МФЦ — необходимый шаг для повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг и повышения эффективности используемых информационных технологий. Комплексный подход, включающий модернизацию технического оснащения, повышение квалификации сотрудников, оптимизацию процессов позволит создать более эффективную и доступную систему обслуживания, способную удовлетворить потребности всех категорий населения.

Помимо этого, можно предложить ряд общих направлений совершенствования деятельности сотрудников МФЦ:

1. Улучшение профессиональной подготовки и квалификации, а именно обеспечение доступа к качественному образованию и тренингам, чтобы сотрудники могли эффективно выполнять свои обязанности.

2. Укрепление независимости, т.е. гарантирование, что сотрудники МФЦ могли осуществлять свои обязанности на основе закона и независимо от внешних влияний.

3. Обеспечение справедливого заработка, иными словами установление адекватного уровня заработной платы для сотрудников.

4. Создание безопасных условий работы, что включает обеспечение безопасной среды для сотрудников МФЦ, чтобы они могли безопасно выполнять свои обязанности.

5. Повышение общественного доверия, включая осведомление граждан о роли и функциях МФЦ, повышение прозрачности и открытости в их деятельности.

Обозначенные меры, по нашему мнению, помогут привлечь к работе в МЦФ высококвалифицированных сотрудников, что может значительно улучшить эффективность работы МФЦ.

– Внедрение цифровых технологий предоставляет возможность не только сократить временные затраты и приложенные усилия на выполнение задач, но и усовершенствовать механизмы контроля и мониторинга, а также сделать более прозрачной деятельность органов власти. С помощью внедрения современных технологий, государственные органы могут обеспечить более оперативный и качественный обмен информацией, при этом повышая уровень информационной безопасности передачи и хранения данных.

С целью эффективного внедрения обозначенных в п.3.1 рекомендаций, направленных на внедрение информационных технологий в деятельность МФЦ представляется необходимым обозначить механизм, состоящий из ряда составных элементов (Рисунок 3.2).

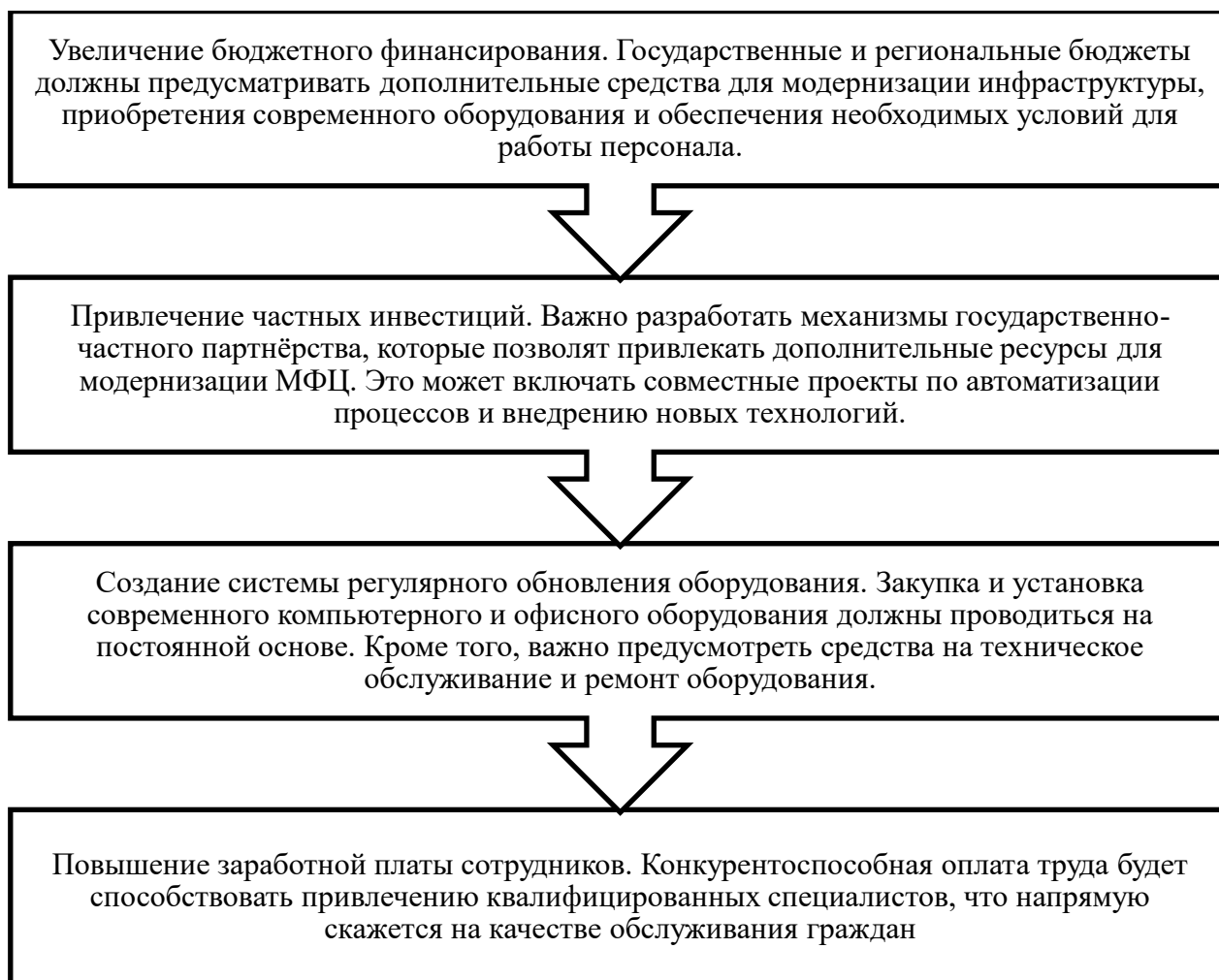


Рисунок 3.2 – Механизм внедрения информационных технологий в деятельность МФЦ

Так, увеличение бюджетных ассигнований необходимо для обеспечения стабильного и эффективного функционирования МФЦ. Это включает:

1. Модернизацию инфраструктуры.

На сегодняшний день многим МФЦ требуется обновление зданий и помещений, где они расположены, с целью улучшения условий для работы персонала и повышения комфорта для граждан. Например, создание современных залов ожидания, ремонт офисных помещений, улучшение вентиляции и освещения.

2. Приобретение современного оборудования.

Качество оказываемых МФЦ услуг на прямую взаимосвязано с его техническим оснащением. В этом контексте постоянное обновление технического оборудования и использование новейших информационных систем является базовой необходимостью, которая обеспечит высокий уровень предоставления услуг МФЦ.

3. Обеспечение условий для работы персонала.

На сегодняшний день многие компании понимают значимость и важность эргономического оборудования рабочего пространства, позволяющего сотрудникам максимально комфортно осуществлять свои функции. В условиях МФЦ эргономичная организация рабочих мест способствует не только повышению производительности труда, но и снижению уровня профессионального стресса и утомляемости сотрудников при высоком потоке посетителей.

На данном этапе исследования следует более детально остановиться на анализе аспектов привлечения частного финансирования для модернизации МФЦ (Рисунок 3.3).

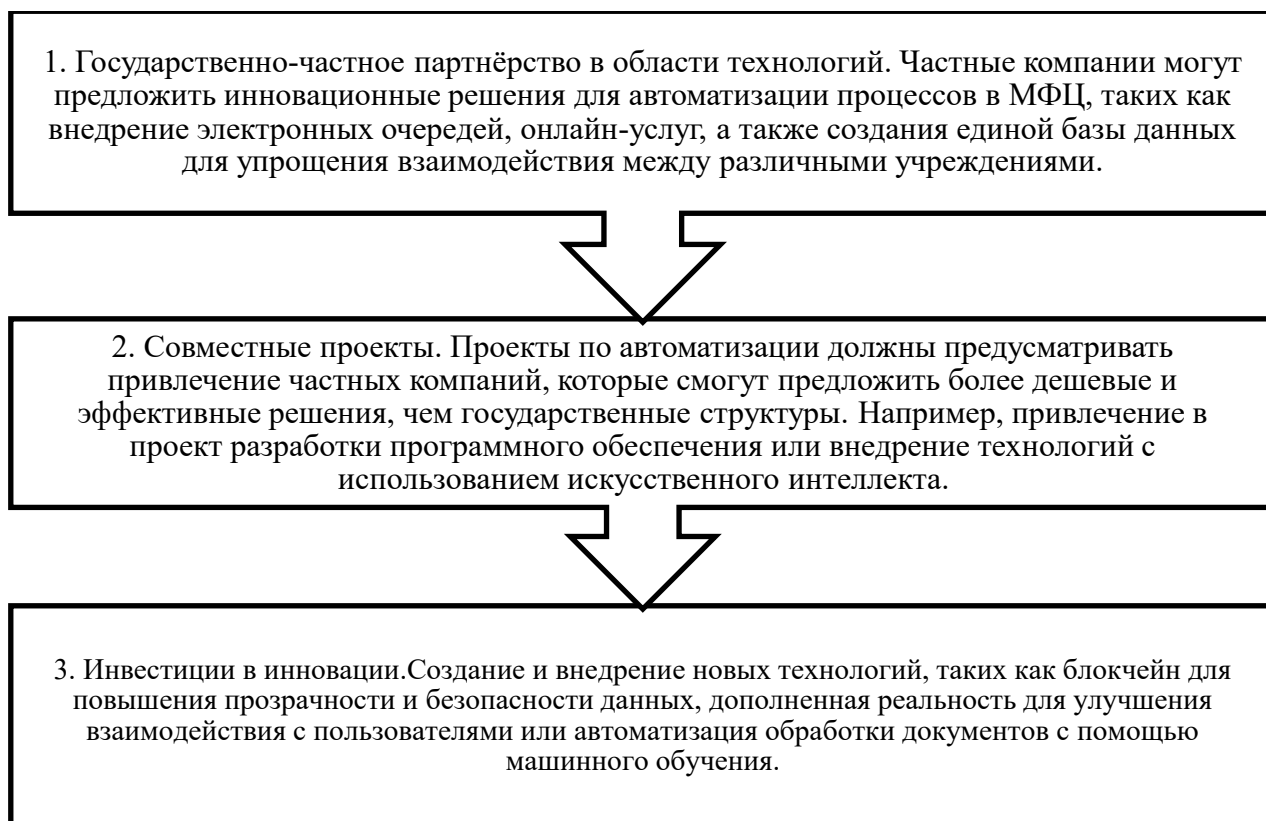


Рисунок 3.3 – Направления привлечения частного финансирования для модернизации деятельности МФЦ

Для обеспечения устойчивой и бесперебойной работы МФЦ особое значение приобретает своевременное обновление и техническая поддержка используемого оборудования. Эффективная организация этого процесса предполагает разработку плана обновления техники МФЦ. Обозначенный план должен включать мониторинг технического состояния оборудования и степени его морального устаревания на постоянной основе не реже 1 раза в квартал. На основании проводимого мониторинга необходимо проводить анализ необходимости замены части используемого оборудования.

Одновременно с этим необходимо предусматривать финансовые ресурсы на регулярное техническое обслуживание такого оборудования, включая обновление программного обеспечения и устранение выявленных неисправностей. Это

позволяет существенно снизить риски технологических сбоев и обеспечить бесперебойность предоставления услуг.

Кроме того, приобретение оборудования должно сопровождаться юридическим оформлением гарантийных обязательств и заключением договоров на техническую поддержку, что обеспечивает стабильное функционирование материально-технической базы МФЦ на протяжении всего срока эксплуатации.

Отдельным аспектом является поддержание должного уровня оплаты труда сотрудников МФЦ (Рисунок 3.4).

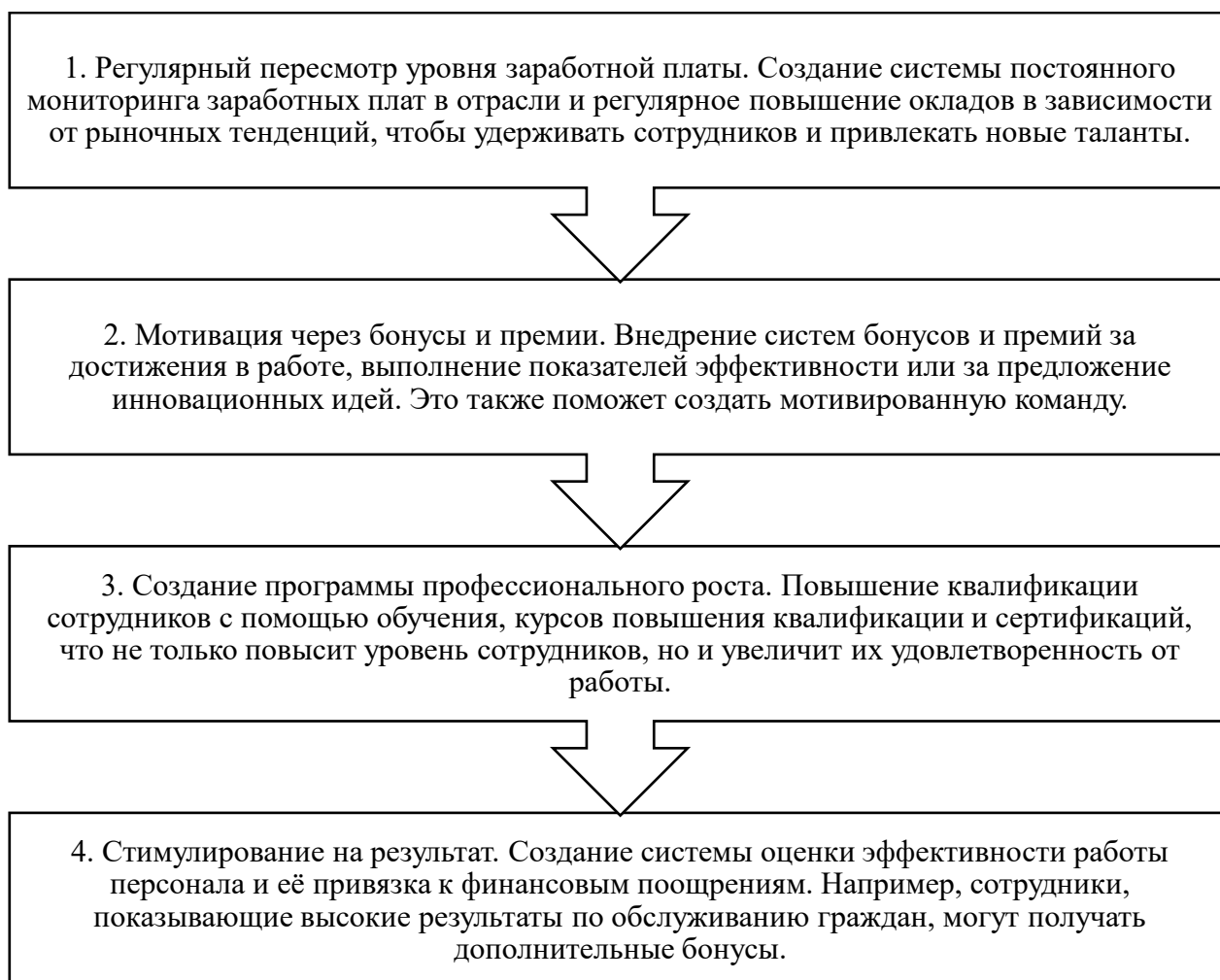


Рисунок 3.4 – Направления обеспечения должной оплаты труда сотрудников МФЦ

Взаимосвязанная реализация обозначенных элементов обеспечит поступательное решение проблем, выявленных в п. 3.1 настоящей работы.

Также рекомендации, описанные в текущем параграфе, должны быть оценены в первую очередь с точки зрения управленческой эффективности. Их внедрение должно способствовать улучшению работы органа государственной власти в части повышения его эффективности, а также результативности совершаемых процессов.

На наш взгляд в результате внедрения перечисленных рекомендаций МФЦ сможет повысить эффективность своей работы по следующим показателям:

- увеличение скорости обработки документов - 30%;
- сокращение времени одного заявителя – 30%;
- сокращение времени на ожидание ответов от информационной системы и устранение неполадок - 50%;

В результате можно сделать выводы об эффективности предложенных рекомендаций. Кроме того, важно заметить, что помимо очевидных преимуществ существует ещё одно – снижение затрат на осуществление многих операционных процессов, в том числе перечисленных выше. Несмотря на то, что внедрение цифровых технологий само по себе требует затрат, в дальнейшем эти затраты способны не только окупить себя, но и привести к экономии средств на затратах, которые были необходимостью до их внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании рассмотренного в данной работе можно сделать следующие выводы.

МФЦ играют важную роль в обеспечении доступности государственных и муниципальных услуг на всей территории страны. На сегодняшний день МФЦ функционируют в каждом субъекте Российской Федерации, а их филиальная сеть охватывает практически все населенные пункты, включая удаленные и сельские территории.

Деятельность МФЦ в рамках Закона 210-ФЗ является важнейшим элементом в оптимизации и улучшении процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в России. Благодаря центрам «одного окна», граждане получают возможность быстро и эффективно решить свои вопросы с минимальными затратами времени и усилий. Внедрение современных информационных технологий и развитие межведомственного взаимодействия с органами власти значительно улучшает качество предоставляемых услуг и способствует повышению доверия граждан к государственным институтам.

Функции МФЦ, закрепленные в законе, включают: прием заявлений на госуслуги; представление интересов заявителей при взаимодействии с органами власти; информирование о порядке получения услуг; выдачу документов, полученных от органов, предоставляющих эти услуги.

Закон также устанавливает требования к предоставлению услуг в МФЦ, административные регламенты для сотрудников и перечень услуг, доступных в каждом центре.

Основные принципы предоставления услуг включают правомерность, заявительный порядок, законность взимания госпошлин, открытость, доступность и возможность получения услуг в электронной форме.

Таким образом, МФЦ на сегодняшний день играют важную роль в развитии системы государственных и муниципальных услуг, способствуя не только улучшению качества обслуживания, но и созданию более доступной и удобной инфраструктуры для граждан. Постоянное совершенствование работы МФЦ и внедрение новых технологий в значительной степени способствуют улучшению государственной службы и повышению доверия населения к государственным институтам.

В ходе работы проведен анализ практики предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах на примере МФЦ Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга.

Так, основной целью МФЦ Красногвардейского района является улучшение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, обеспечивая их доступность для всех категорий граждан и юридических лиц. Важнейшей задачей является оптимизация процедур получения услуг, что позволяет сократить время на оформление заявок и минимизировать административные барьеры.

В МФЦ Красногвардейского района активно внедряется концепция «МФЦ 2.0», направленная на модернизацию системы предоставления государственных и муниципальных услуг. Основной идеей данного подхода является обновленный формат принципа «одного окна», при котором многофункциональные центры становятся единственным альтернативным вариантом получения услуг в очном формате, в то время как органы власти постепенно прекращают прием заявлений напрямую от граждан. Это позволяет оптимизировать административные процессы и сделать взаимодействие с государственными структурами более удобным и эффективным.

Внедрение концепции «МФЦ 2.0» направлено на комплексное совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг. Одной из ключевых задач является превращение многофункциональных центров в универсальную площадку для взаимодействия граждан и бизнеса с

государственными органами. Такой подход обеспечивает единообразие и упрощение процедур, сокращение бюрократических барьеров и повышение доступности сервисов для населения.

Особое внимание уделяется гармонизации процессов оказания услуг в электронном формате и их предоставления через сеть МФЦ. Это создает единую, интегрированную систему, позволяющую заявителям максимально эффективно пользоваться государственными и муниципальными сервисами, независимо от выбранного способа обращения. В результате формируется современная модель взаимодействия граждан с государством, отвечающая актуальным потребностям цифровой эпохи.

В ходе исследования выявлен ряд проблемы в работе МФЦ, демонстрирующие комплексный характер трудностей, с которыми сталкиваются центры при предоставлении государственных и муниципальных услуг. Недостаточное финансирование, кадровые и технические проблемы, очереди, низкая квалификация сотрудников, сбои в цифровых системах и недостаток информации для граждан — все эти факторы существенно ухудшают качество обслуживания и снижают уровень удовлетворённости населения. Дополнительными барьерами являются проблемы доступности для граждан с ограниченными возможностями и недостаточно эффективная обратная связь.

Внедрение предложенных рекомендаций по цифровизации работы МФЦ направлено на повышение эффективности предоставляемых государственных и муниципальных услуг.

Основные предложения включают в себя:

- обучение сотрудников, которое должно охватывать как технические аспекты использования информационных технологий, так и организационные изменения, связанные с их внедрением. Техническое обучение должно включать в себя обучение работе с новыми программными и аппаратными средствами, а также обучение основам информационной безопасности;

- мотивация сотрудников, которая должна содержать как материальное стимулирование (например, премии), так и нематериальное стимулирование (например, признание достижений, повышение по службе);

- создание рабочей группы по внедрению информационных технологий, что позволит обеспечить участие сотрудников всех подразделений в процессе внедрения информационных технологий, а также повысит готовность сотрудников к их использованию в своей работе;

- провести инвентаризацию используемых информационных систем;

- разработать план интеграции информационных систем, который должен предусматривать поэтапное объединение информационных систем в единую систему. Интеграция информационных систем может осуществляться с помощью различных технологий, таких как обмен данными, создание единой базы данных или использование интеграционной платформы;

- обеспечить соблюдения стандартов использования информационных технологий, для чего необходимо разработать и внедрить систему контроля. Система контроля должна включать в себя регулярный мониторинг использования информационных технологий и принятие мер по устранению выявленных нарушений. Для реализации этих задач необходимо выстроить систему управленческого контроля, в соответствии с которой специальные субъекты будут наделены полномочиями по осуществлению регулярного отслеживания хода освоения внедрённых информационных технологий среди подконтрольных субъектов;

- осуществить анализ реальных потребностей службы в информационных технологиях, который должен включать в себя сбор информации о деятельности МФЦ, требованиях к ИТ-системам, используемым данным и кадровых ресурсах;

- на основе проведенного анализа необходимо разработать план по внедрению и развитию ИТ-инфраструктуры. Данный план должен

предусматривать поэтапное внедрение ИТ-систем, соответствующих реальным потребностям МФЦ;

- осуществить выбор конкретных информационных систем;
- для обеспечения соответствия используемых информационных технологий реальным потребностям МФЦ необходимо регулярно пересматривать используемые технологии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 82 с. — (Юрайт.Академия). — ISBN 978-5-534-16068-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530439> (дата обращения: 22.06.2025)
2. Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 11. Ст. 945.
3. Федеральный Закон РФ от 27.07.2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 08.08.2024)// СПС Консультант Плюс.
4. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23 июня 2014 года № 543 «О Порядке создания и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в Санкт-Петербурге» // СПС Консультант Плюс.
5. Постановление Правительства от 22 декабря 2012 г. №1376 «Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» // СПС Консультант Плюс.
6. Распоряжение Правительства г. Москвы №2469-РП от 30.11.2006г. «О подготовке и проведении эксперимента по созданию и организации работы центров обслуживания населения и организаций в режиме «одного окна» на территории г. Москвы» // СПС КонсультантПлюс.
7. Большакова А.С. Данилова С.Н. Совершенствование организационно - экономического механизма оперативного управления комплексом МФЦ//Вестник национальной академии туризма. – 2021. – №4.- С.72-77.

8. Гурина М. А., Моисеев А. Д., Шурупова А. С. Бережливые технологии в работе многофункциональных центров как инструмент повышения качества предоставления государственных услуг: опыт липецкого региона // Вестник ВГУИТ. - 2022. - №4 (86). - С.89-95.
9. Криницына М.А., Климовских Н.В. Повышение эффективности оказания государственных и муниципальных услуг населению // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: материалы XI международной научно-практической конференции. - 2023. - С. 309-312.
10. Критина Е.Д. Совершенствование деятельности и повышение качества работы многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг//Вестник Южно – российского государственного технического университета. – 2021. - №7. – С.55-60.
11. Кузнецова М.А. Государственные услуги: понятие, виды и порядок оказания, практика и проблемы//Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2021. - №4. – С.64-67.
12. Любаева Л.М. Проблемы и перспективы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг населению на базе многофункциональных центров // Экономика и социум. - 2021. - №9 (88). – С.5-11.
13. Мирзоева Г.М. Формирование понятия «государственная услуга» на современном этапе // Молодой ученый. — 2021. — № 49 (287). — С. 362-365.
14. Мирзоева, Г. М. Формирование понятия «государственная услуга» на современном этапе / Г. М. Мирзоева. — Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2022. — № 49 (287). — С. 362-365.
15. Молчанов Н.П. Повышение эффективности деятельности органов государственной власти за счет внедрения бережливых технологий//Вестник Российского экономического университета. – 2022. - №2. – С.78-82

16. Монастырская В.В. Роль цифровой экономики в повышении качества предоставления государственных услуг//Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития. – 2022. - №5. – С.101-105.
17. Нимгиров А.Г., Куркудинова Е.В., Шураева К.В. Государственный контроль как механизм повышения эффективности и качества услуг в социальной сфере//Экономика и предпринимательство. – 2021. - №4. – С.878-882.
18. Нимгиров А.Г., Меркулова А.В. Государственный контроль как механизм повышения эффективности и качества услуг в социальной сфере//Экономика и предпринимательство. – 2023. - №5. – С.67-71.
19. Попов А.Б. Проблемы и перспективы создания МФЦ в России//Молодой ученый. – 2020. - №6. – С.416-417.
20. Ткаченко А.Н., Назаревская Н.А. Предоставление государственных услуг // Молодой ученый. — 2021. — №36. — С. 72-76.
21. Тютюник О.Д. Развитие системы многофункциональных центров и проблемы, возникающие при предоставлении государственных и муниципальных услуг населению // Северо-Кавказский юридический вестник. - 2022. - №2. - С.8-14.
22. Филимонова Е.А. Предоставление государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах: вопросы теории и практики // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. - 2021. - №1. – С. 6-15.
23. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс] URL - <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения 08.02.2025).
24. Абрамова Е.Р., Сахаров А.Н. Оценка эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг в системе МФЦ // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2022. – №59. – С. 98–108.

25. Бурова С.Ю., Козлова Л.Н. Применение цифровых технологий в системе государственных услуг: опыт МФЦ // Информационное общество. – 2023. – №5. – С. 45–50.

26. Гончарова И.А. Совершенствование процессов цифровизации государственных услуг в РФ: проблемы и перспективы // Вестник Пермского университета. Государственное и муниципальное управление. – 2022. – №3. – С. 102–110.

27. Доклад «О предоставлении государственных и муниципальных услуг» Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — 2023. [Электронный ресурс] URL - <https://digital.gov.ru/ru/activity/gosuslugi/> (дата обращения: 18.06.2025).

28. Коновалова В.А. Роль МФЦ в повышении доступности и качества государственных услуг // Региональная экономика и управление. – 2023. – №2 (82). – С. 34–40.

29. Национальный доклад о состоянии и перспективах развития МФЦ в России. — М.: Центр стратегических разработок, 2023. — 124 с. — [Электронный ресурс] URL - <https://csr.ru/projects/mfc-report-2023/> (дата обращения: 21.06.2025).

30. Федеральная государственная информационная система «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» // Официальный сайт госуслуг [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gosuslugi.ru> (дата обращения: 22.06.2025).