

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

АЛЕКСАНДРОВ МАКСИМ МИХАЙЛОВИЧ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МФЦ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность - 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор Карпова Г.А.

Санкт-Петербург

2024 г.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы деятельности многофункциональных центров (МФЦ) в условиях устойчивого развития сервисной экономики	12
1.1. Парадигма эволюционного развития МФЦ в России	12
1.2. Оценка факторов, определяющих стратегическое развитие МФЦ в России.....	25
1.3. Влияние цифровизации на процесс оказания государственных услуг в условиях МФЦ	34
Глава 2. Оценка уровня и перспектив развития МФЦ на региональном уровне (на примере Санкт-Петербурга)	46
2.1. Анализ современного этапа развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге.....	46
2.2. Формирование ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге	63
2.3. Прогнозирование развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в современных экономических условиях	79
Глава 3. Разработка мероприятий по стратегическому развитию и оптимизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга	91
3.1. Обоснование методики формирования оптимальной схемы размещения МФЦ в Санкт-Петербурге	91
3.2. Формирование алгоритма расчета индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга	104
3.3. Обоснование направлений стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027 гг.	119
Заключение	136
Библиографический список	141

Введение

Актуальность диссертационного исследования. Появление МФЦ в нашей стране было инициировано Распоряжением Правительства Российской Федерации №1789-Р, в рамках которого была одобрена Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 гг. и план мероприятий по ее проведению. Одной из основных целей административной реформы стало повышение качества и доступности государственных услуг для любой категории пользователей. Именно недоступность государственных услуг являлась ключевым фактором, который оказывал негативное влияние как на качество жизни населения в нашей стране, так и формировал определенные барьеры для роста деловой активности предпринимательского сектора.

Вместе с тем, несмотря на достигнутые результаты и достаточно высокую эффективность деятельности современной сети МФЦ можно говорить о перспективных направлениях, связанных с их адаптацией к новым экономическим условиям, в которых оказалась РФ в последние несколько лет в связи с ухудшением социально-экономического положения, ростом международной напряженности и появлением новых угроз, которые способны привести к дестабилизации сложившейся системы региональных социально-экономических связей, в том числе и с точки зрения обеспечения равного, качественного и комфортного доступа к получению государственных услуг различными пользователями.

Актуальность исследования, таким образом, обусловлена необходимостью внедрения перспективных цифровых технологий, которые бы способствовали повышению уровня конкурентных преимуществ МФЦ по сравнению с другими вариантами получения государственных услуг в России; повышения эффективности функционирования МФЦ с точки зрения оптимизации доходов и расходов МФЦ в контексте диверсификации оказываемых услуг различным категориям потребителей, появления новых

видов как государственных услуг, так и услуг другого профиля, а также расширения потребительского сегмента за счет новых клиентов.

Степень разработанности проблемы. Актуальные вопросы формирования и развития рынков услуг, теоретические аспекты развития системы управления ресурсным потенциалом в сервисной экономике, в том числе на основе использования возможностей цифровых технологий представлены в работах таких ученых как: Головцова И.Г., Ермакова В.П., Карпова Г.А., Киселев С.В., Малинин А.М., Морозов М.А., Морозова Н.С., Оборин М.С., Песоцкая Е.В., Романова Г.М., Симченко Н.А., Хорева Л.В., Чудновский А.Д., Цёхла С.Ю., Шарафанова Е.Е., Шраер А.В. и др.

Актуальные проблемы пространственного размещения, повышения качества обслуживания и комфортности оказания государственных услуг, вопросы повышения социально-экономической эффективности функционирования субъектов на рынке государственных услуг раскрыты в трудах таких отечественных и зарубежных авторов как Ahmadi-Javid A., Daskin M.S., Ghandali R., Plastria F., Prins C., Prodhon C., Vanhaverbeke L., Weber A., Заборовская О.В., Мохнаткина Л.Б., Назаров И.В., Огнева В.В., Серяева М.Г., Соколов Л.А., Шашина Н.С. и др.

В работах российских ученых - исследователей, таких как Антошин В.А., Большаков А.С., Губанова Н.В., Данилова С.Н., Димитров И.Л., Малик Е.Н., Матвеева Н.С., Мироненко Н.В., Неделько С.И., Трыканова С.А., Холопов В.А. и др. изучены организационно-управленческие основы деятельности современной сети МФЦ в России, предложены инновационные пути их стратегического развития в условиях новых возможностей и ограничений в российской экономике.

Учитывая мнения отечественных и зарубежных ученых, можно говорить об актуальности, с научно-практической точки зрения, таких направлений проведения исследования как определение перспективных направлений повышения качества обслуживания в МФЦ на основе использования возможностей цифровых технологий, разработка методик формирования

оптимальной схемы размещения МФЦ применительно к условиям конкретного региона РФ, формирование ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в России.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций, направленных на обеспечение устойчивого стратегического развития сети МФЦ Санкт-Петербурга за счет повышения эффективности управления, внедрения цифровых технологий, оптимизации деятельности в контексте необходимости достижения роста уровня доступности, качества обслуживания и комфортности оказания услуг населению и предпринимательскому сектору.

Для достижения заявленной цели в диссертационном исследовании были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы деятельности МФЦ в условиях устойчивого развития сервисной экономики, в том числе охарактеризовать группы факторов, определяющих стратегическое развитие МФЦ в России,

- раскрыть содержание понятия и определить состав основных элементов ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации в контексте необходимости решения ключевых проблем развития рынка государственных услуг в России,

- разработать методику формирования оптимальной схемы размещения МФЦ в Санкт-Петербурге, что позволит повысить доступность, качество и уровень обслуживания населения и предпринимательского сектора в городе,

- сформировать алгоритм расчета индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга, внедрение которого бы способствовало повышению качества и уровня обслуживания населения города,

- предложить стратегические направления по оптимизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга при предоставлении государственных и

муниципальных услуг, а также дополнительных услуг и сервисов в условиях цифровизации.

Объектом исследования является сеть многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) в Санкт-Петербурге.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического развития и оптимизации деятельности сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) в Санкт-Петербурге в условиях цифровизации и необходимости повышения эффективности и качества обслуживания населения и предпринимательского сектора.

Теоретическую основу диссертационного исследования определили научные положения и базовые концепции, обосновывающие теоретические основы деятельности МФЦ в условиях устойчивого развития сервисной экономики; методологические вопросы научной теории развития экономики сферы услуг, актуальные вопросы и проблемы качественной и количественной оценки влияния стратегического развития МФЦ на уровень удовлетворенности потребителей государственных услуг в условиях цифровизации.

Методологической основой исследования послужили объективные оценки существующей системы МФЦ в Санкт-Петербурге и их деятельности в рамках реализации программы клиентоцентричности федерального проекта «Государство для людей». Инструментальная база исследования реализована посредством применения таких научных методов как системный подход, сценарный подход, метод проведения количественных сравнений. В исследовании также использованы методы индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, стратегического социально-экономического прогнозирования для определения перспективных направлений стратегического развития и оптимизации МФЦ Санкт-Петербурга с точки зрения пространственно-территориального расположения, повышения

качества, доступности и уровня комфортности оказания государственных услуг различным категориям получателей.

Информационную базу исследования составляют теоретические положения и аналитические разработки, посвященные актуальным вопросам формирования рынка государственных услуг и определения роли МФЦ в интенсификации взаимодействия государства, бизнеса и населения; информационные данные статистических наблюдений Санкт-Петербургского ГКУ «МФЦ», Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области; информационных материалов Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербурга; отчетов аналитических организаций; ресурсов глобальной сети Интернет, самостоятельных прикладных исследований по вопросам оптимизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга.

Обоснованность результатов диссертационного исследования определяется тем, что они были получены на основе применения современных методик и методов анализа и оценки перспектив развития рынка государственных услуг в России, исследования теоретических аспектов управления МФЦ в условиях изменяющейся внешней среды при одновременной необходимости сохранения высоких показателей уровня качества обслуживания населения и предпринимательского сектора, расширения представлений о возможностях цифровизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга в условиях ресурсных ограничений.

Достоверность результатов диссертационного исследования обусловлена изучением научных трудов российских и зарубежных авторов по вопросам формирования и развития рынка государственных услуг в условиях применения цифровых технологий, адаптивным применением экономико-математического инструментария, методов проведения маркетингового исследования в сфере оказания государственных услуг, изложением ключевых

положений и результатов диссертационного исследования в ведущих научных российских и зарубежных изданиях, выступлениями на научно-практических конференциях и семинарах, связанных с проблематикой повышения качества, эффективности и доступности государственных услуг в МФЦ Санкт-Петербурга.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Область исследования и результаты соответствуют Паспорту научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика сферы услуг), следующим его пунктам: 4.10. Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг, 4.18. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг.

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании теоретических положений и методических подходов по стратегическому развитию и оптимизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга в условиях роста и диверсификации рынка государственных услуг, интенсификации внедрения цифровых технологий и повышения требований к эффективности и качеству обслуживания населения и предпринимательского сектора.

Наиболее существенными результатами, обладающими научной новизной и полученными лично автором, являются:

1 Охарактеризовано эволюционное развитие МФЦ в России, выделены основные этапы эволюции и определены ключевые тенденции развития МФЦ на каждом из предложенных этапов (обеспечение доступности оказания государственных услуг за счет МФЦ, повышение качества оказания услуг и стандартов обслуживания МФЦ, рост уровня комфортности пребывания в МФЦ, трансформация рынка услуг МФЦ в условиях цифровизации, сопряженность систем ИИ и МФЦ), что позволило сформировать и обобщить основные корпоративные ценности современной системы МФЦ в России и оценить ключевые группы факторов, определяющих стратегические направления развития МФЦ в нашей стране.

2 Введено собственное определение понятия «ресурсное обеспечение реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации», под которым следует понимать совокупность материальных, информационных и цифровых ресурсов, рациональное использование которых должно способствовать стратегическому развитию МФЦ как самостоятельных экономических субъектов, обладающих конкурентными преимуществами перед системами ИИ и способных функционировать в условиях роста уровня цифровизации российской экономики и появления новых видов услуг, требующих обращения к органам государственного управления»; охарактеризованы и раскрыты основные элементы ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации.

3 Предложена методика формирования оптимальной схемы размещения МФЦ в Санкт-Петербурге, основанная на использовании инструментов экономико-математического моделирования, учитывающая прогнозные оценки развития МФЦ Санкт-Петербурга и включающая в себя решение задачи оптимизации топологии сети МФЦ, решение задачи по оптимизации расположения МФЦ, обоснование входных и выходных данных моделей оптимизации сети МФЦ, разработку методических рекомендаций по моделированию оптимальной схемы размещения сети МФЦ.

4 Сформирован алгоритм расчета индекса комфортности МФЦ, включающий в себя такие этапы как исследование потребительских предпочтений и мнений населения относительно качества обслуживания клиентов, разработка методических подходов к расчету индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга, определение итоговых показателей по расчету индекса комфортности по МФЦ Санкт-Петербурга и ряд других, и направленный на повышение уровня комфортности оказания услуг в условиях возможности роста использования цифровых технологий, оказания дополнительных услуг, повышение качества обслуживания.

5 Обоснованы и раскрыты основные направления стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027 гг., включающие в себя территориально-пространственное развитие сети МФЦ, совершенствование и оптимизацию технологических процессов оказания услуг и сервисов, цифровизацию деятельности МФЦ, повышение имиджа и деловой репутации МФЦ, развитие трудовых ресурсов и человеческого капитала МФЦ; учитывающие влияние факторов внешней среды и ориентированные на оптимизацию деятельности МФЦ в контексте повышения доступности, качества обслуживания и комфортности оказания услуг населению и предпринимательскому сектору.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений, отражающих тенденции эволюции развития МФЦ в России в контексте совершенствования предоставления государственных услуг и качества обслуживания населения и предпринимательского сектора, определении и характеристике групп факторов, определяющих стратегическое развитие МФЦ в России в условиях активизации использования современных информационных и цифровых технологий.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что полученные выводы и практические рекомендации могут быть использованы для решения актуальных проблем оптимизации МФЦ Санкт-Петербурга, в условиях роста цифровизации и высокого уровня неопределенности факторов внешнего окружения, в том числе для: повышения уровня комфортности, доступности и качества обслуживания при одновременном развитии новых сервисов и диверсификации механизмов предоставления государственных услуг.

Результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования учебного процесса и дисциплин профессионального цикла, таких как: «Теория и практика обслуживания населения»; «Рынок государственных услуг»; «Организация деятельности многофункциональных

центров», «Социально-экономическая эффективность управления государственными услугами» и пр.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения, выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования структурированы на уровне публичных выступлений и презентаций, тезисы научных докладов и выступлений докладывались на различных научных конференциях и симпозиумах российского и международного уровня. Научно-теоретические положения и полученные практические результаты диссертационного исследования были использованы при разработке Стратегии развития сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) в Санкт-Петербурге до 2027 г.

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 14 научных работах, в том числе в 4 статьях в научных изданиях, определенных перечнем ВАК. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил 10,1 п. л. (вклад автора 4,3 п. л.).

Структура и содержание диссертации определены исходя из целей и задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1. Теоретические основы деятельности многофункциональных центров (МФЦ) в условиях устойчивого развития сервисной экономики

1.1 Парадигма эволюционного развития МФЦ в России

Активное развитие рынка государственных услуг в последнее десятилетие прошлого века, обусловленное как новыми возможностями, которые предоставили информационные технологии, так и значительным ростом потребления в различных секторах экономики, которое, в свою очередь, привело к повышению уровня взаимодействия государства, населения и предпринимательского сектора при решении вопросов, связанных с необходимостью поиска оптимальных решений по формированию баланса интересов между совокупным спросом и предложением, привело к насущной необходимости оптимизации самого технологического процесса предоставления данных услуг в контексте увеличения скорости оказания услуг, повышения качества обслуживания, а также снижения потенциального уровня транзакционных и временных затрат, связанных с обращением получателей данных услуг в различные учреждения и ведомства системы государственного управления.

Одним из возможных перспективных направлений подобного рода оптимизации можно назвать формирование и обеспечение устойчивого развития сети многофункциональных центров (сокращенная аббревиатура – МФЦ) в России, которая одна из первых в мировом сообществе активизировала усилия в области повышения эффективности и качества обслуживания в процессе предоставления государственных услуг, прежде всего, для населения страны с целью роста качества и уровня их жизни, а также снижения ряда бюрократических барьеров, которые создавали проблемы для более расширенного диалога между представителями власти и российским обществом.

В целом эволюционное развитие МФЦ в России происходило в рамках определенной парадигмы, которая отражала те изменения, которые происходили в национальной экономике и российском обществе под воздействием факторов внешней среды (рисунок 1.1).

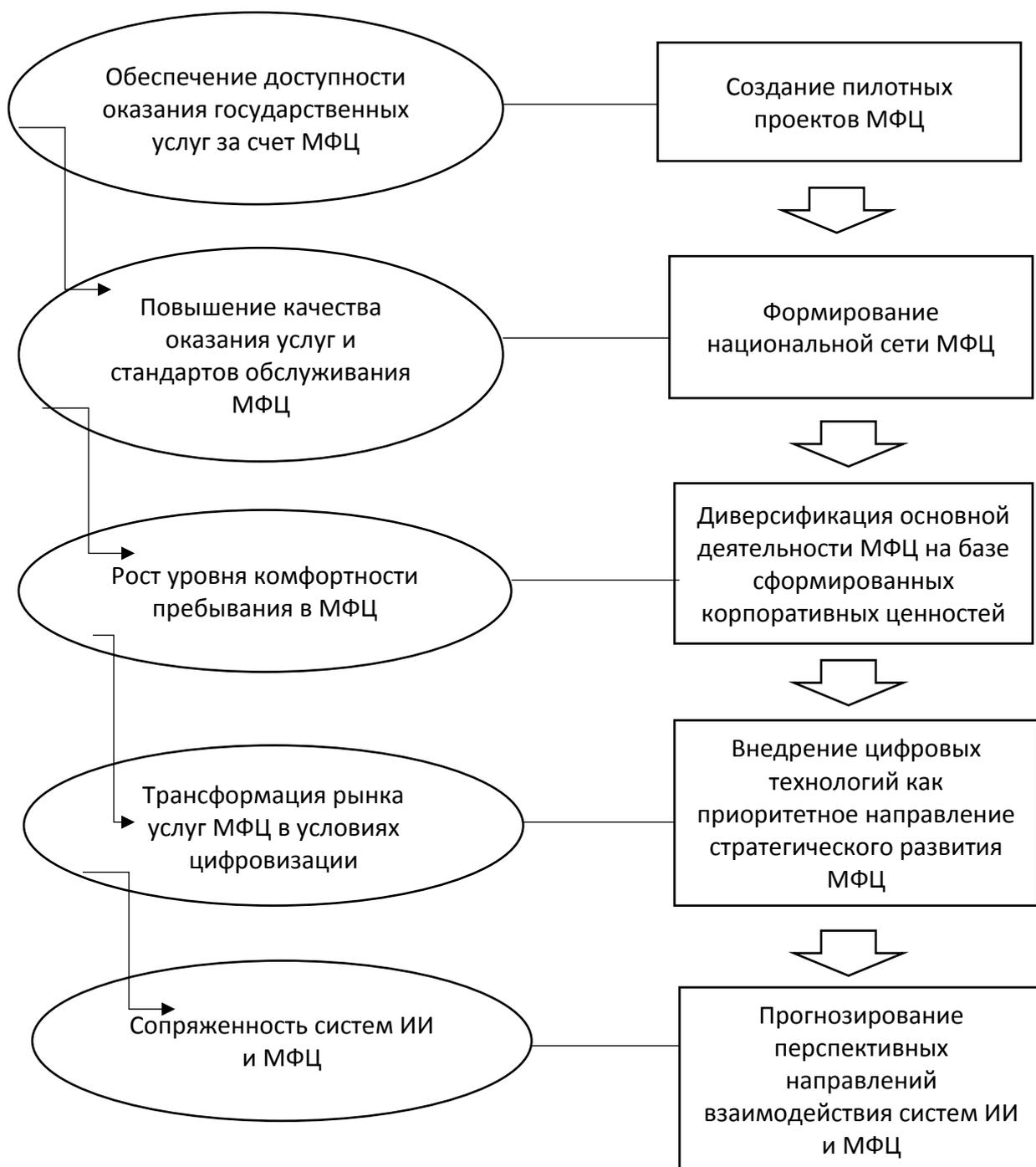


Рисунок 1.1 – Парадигма эволюционного развития МФЦ в России (авторские разработки)

Следует отметить, что в настоящее время, в большинстве своем, развитие МФЦ в России находится на третьем этапе, который соответствует переходу от количественных параметров деятельности МФЦ как основных индикаторов оценки эффективности всей системы оказания государственных услуг к качественному наполнению технологического процесса оказания услуг с учетом особых акцентов на повышении качества обслуживания и комфортности пребывания на территории МФЦ.

Рассмотрим действие данной парадигмы с точки зрения государственного регулирования деятельности МФЦ в России на первых трех этапах более подробно.

Появление МФЦ в нашей стране было инициировано Распоряжением Правительства Российской Федерации №1789-Р, в рамках которого была одобрена Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 гг. и план мероприятий по ее проведению [1]. Одной из основных целей административной реформы стало повышение качества и доступности государственных услуг для любой категории пользователей. Именно недоступность государственных услуг являлась ключевым фактором, который оказывал негативное влияние как на качество жизни населения в нашей стране, так и формировал определенные барьеры для роста деловой активности предпринимательского сектора.

В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.08.2008 №157-Р стратегическим направлением, необходимым для достижения запланированной цели реализации Концепции, определено создание на территориях субъектов Российской Федерации многофункциональных центров, которые позволяли бы повысить не только доступность получения государственных услуг, но и их качество [2]. Однако, создание полномасштабной сети МФЦ не могло быть оправдано экономически и организационно без соответствующих пилотных проектов в отдельных регионах нашей страны.

В связи с этим весьма интересен опыт такого значимого субъекта РФ как город федерального значения Санкт-Петербург. В 2009 году в двух районах города (Василеостровском и Кронштадтском) открылись первые два многофункциональных центра, где предоставлялось всего лишь 7 услуг социальной направленности. К концу года в городе работало уже пять МФЦ, а количество услуг выросло до двадцати девяти, число обращений же превысило 20 000 [139].

Пилотные проекты рассматривали различные варианты и формы взаимодействия с получателями услуг для определения, в дальнейшем, перспективных типовых проектов, которые могли быть востребованы вне зависимости от особенностей природно-климатического, географического или социально-экономического положения субъекта РФ. Например, в 2011 году в Санкт-Петербурге заработал уникальный мобильный микроавтобус МФЦ на два окна приема-выдачи документов, который позволял решить определенные сложности с транспортной доступностью ограниченного числа МФЦ и был весьма востребован со стороны жителей. Однако, нарабатанная практика указывала на необходимость роста стационарных МФЦ, расположение которых коррелировало бы, прежде всего, с численностью населения, которые нуждались в определенном наборе стандартизированных государственных услуг, и могли быть спроектированы с учетом общих подходов к строительно-ремонтным работам и созданию обеспечивающей инфраструктуры, которая должна была способствовать поддержанию технологического процесса оказания государственных услуг.

Первый этап описанной парадигмы также характеризовался активной дискуссией относительно того какие услуги и каким образом их можно предоставлять на базе МФЦ. Например, Санкт-Петербург впервые в России реализовал принцип выбора страховой медицинской организации при оформлении полиса ОМС через сеть многофункциональных секторов.

Таким образом, на первом этапе именно транспортная доступность и доступность с точки зрения количества тех государственных услуг, которые

предоставлялись МФЦ и определяла сами параметры инфраструктурного, кадрового и иного ресурсного обеспечения данных организаций.

Успешный опыт пилотных проектов по созданию МФЦ способствовал переходу к новому этапу развития данных центров – созданию национальной сети МФЦ, старт которой фактически был объявлен посредством принятия специализированного Федерального закона от 27.07.2010 №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Согласно данному законодательному акту, многофункциональный центр в России представляет собой «организацию, созданную в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения (в том числе автономным учреждением), и уполномоченную на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна» [6]. Такой принцип предусматривает предоставление государственной или муниципальной услуги после однократного обращения заявителя с соответствующим запросом» [3].

Количественный рост сети МФЦ в России и расширение спектра предлагаемых услуг с течением времени привел к концентрации внимания на качестве оказания услуг, повышению уровня обслуживания и обеспечении комфортности оказания услуг, что оказало определенное влияние на целевых ориентирах деятельности МФЦ.

Следует отметить, что наряду с трансформацией инфраструктуры, миссии и задач МФЦ в России с ростом их количественного состава и качества предоставления услуг в регионах, происходило и изменение подхода к тому, кого именно считать потребителями (получателями) услуг данных центров. Первоначально работа МФЦ была ориентирована исключительно на предоставление социальных услуг отдельным группам населения, в дальнейшем произошло увеличение как количества предоставляемых услуг, так и расширился контингент получателей услуг, что привело к появлению так называемых массовых социально значимых услуг, ориентированных на большинство жителей РФ. В дальнейшем более специализированные услуги,

необязательно связанные с социальным характером их применения в практике, для физических лиц стали пользоваться популярностью посредством их ускорения через использование ресурсного потенциала МФЦ.

С течением времени МФЦ и их услуги стали ориентироваться и на потребности юридических лиц и предпринимательского сектора. Например, в рамках приоритетного проекта «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», в соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 22.03.2018 № 221 «О создании на территории Санкт-Петербурга центров оказания услуг для бизнеса», создана и успешно функционирует сеть центров оказания услуг (ЦОУ) для бизнеса [14]. ЦОУ оказывают различные услуги предпринимательскому сектору города по таким важным направлениям как консультационные услуги в области организации предпринимательской деятельности, банковских и страховых услуг, а также услуг по поддержке и развитию предпринимательства в рамках такой перспективной формы предоставления государственных услуг как организационный механизм «одного окна» юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям и гражданам, планирующим начать предпринимательскую деятельность в Санкт-Петербурге. За 2022 г. в ЦОУ Санкт-Петербурга поступило более 174 тыс. обращений на прием и выдачу документов [139].

Важно отметить, что повышение уровня комфортности должно быть рассчитано не только на основных получателей услуг – физических и юридических лиц, но и на тех лиц, которые могут быть так или иначе связаны с деятельностью МФЦ, в том числе на:

-персонал МФЦ, условия труда и режим работы которых должны быть максимально комфортны в целях повышения качества оказания услуг и ориентации на клиента. Комфортность пребывания персонала должна определяться не только исключительно в рамках существующих норм коллективного договора, но и с точки зрения устоявшейся системы

организационного поведения и сложившейся организационной культуры в условиях конкретного МФЦ,

-посетители МФЦ, к числу которых необходимо отнести всех тех, кто по каким -либо причинам сопровождает получателей услуг и также может быть заинтересован в получении услуг на территории МФЦ. В данном случае, как показывает практика, речь идет о членах семей получателей государственных услуг, их близких родственниках и законных представителях. Отдельная категория, которая нуждается в особой заботе со стороны руководства и сотрудников МФЦ, являются дети и подростки, пребывание которых на территории центров должно быть максимально безопасно и комфортно как для них самих, так и для их родителей,

-иных контактных групп, которые вступают во взаимодействие с МФЦ в рамках решения насущных проблем региона или муниципалитета, в том числе непосредственно посещая сами объекты МФЦ. В данном случае можно упомянуть такие контактные группы как СМИ, блогеры, представители общественных некоммерческих организаций, образовательные учреждения различного уровня и направления профессиональной подготовки, научно-исследовательские организации и т.п.

Рост уровня комфортности пребывания в МФЦ не может быть обеспечен без значительных инвестиционных затрат на создание, содержание и развитие ресурсного обеспечения деятельности самих МФЦ на региональном уровне. Если на первых двух этапах рассматриваемой парадигмы речь шла об инвестициях в создание МФЦ, прежде всего строительство или обустройство площадок для оказания государственных услуг пропорционально численности населения отдельных районов и муниципалитетов, укомплектование штатного состава в соответствии с должностными обязанностями, формирование полного комплекта необходимого оборудования, вычислительной техники, операционных систем и т.д. для обеспечения нормального функционирования МФЦ в режиме рабочего времени и т.д., то в настоящее время цель инвестирования в систему МФЦ – его развитие и адаптация к новым

экономическим условиям как за счет обновления и модернизации уже существующей базы, так и за счет оптимизации качественного и количественного состава центров в регионе, что способно положительно сказаться и на уровне комфортности посещения отдельных МФЦ. Отдельным вопросом в данной повестке остается вопрос совершенствования кадрового состава российских МФЦ и развитие его человеческого капитала.

Не менее важным представляется не только совершенствование инфраструктурного сопровождения развития МФЦ и диверсификация его услуг, но и активное формирование определенных корпоративных ценностей, которые могут способствовать сохранению данных контрагентов на рынке государственных услуг даже в условиях цифровых преобразований. Часть корпоративных ценностей направлена на повышение уровня и качества обслуживания на рынке государственных услуг, другая же часть ориентирована на поддержание системы организационного поведения, развитие организационной культуры и формирование определенных экосистем с местным сообществом, предпринимательским сектором, локальными СМИ, образовательными учреждениями и т.д.

По мнению ряда авторов [31,36,52,68,103], а также учитывая авторскую позицию к числу корпоративных ценностей современной системы МФЦ в России можно отнести:

1. *Клиентоцентрический подход*. Данный подход, по мнению таких авторов как Болдина М.Ю. [32], Васильева Н.В. [34], Ефремова М.В. [46], Назаров И.В. [75], Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. [105], Blank J.L. [114], Matei L., Matei A., Lazar C.G. [127] и другие, предполагает определение, исследование и последующее удовлетворение потребностей получателя услуги, исходя из его социального статуса и поведения на рынке услуг, наиболее комфортным и удобным способом с тем, чтобы не только оправдать, но и превзойти ожидания клиента с целью последующего формирования лояльности. Такой подход позволяет упростить технологический процесс оказания государственных услуг для

повышения производительности МФЦ, и вместе с тем содействует профессиональному и личностному развитию работника данной организации, его справедливой оценки, а также развития системы организационного поведения, которая способствовала выполнению миссии и целей функционирования МФЦ в условиях цифровизации.

2. Клиентоориентированность. Данный вид корпоративных ценностей определяет, что деятельность МФЦ в России направлена на обеспечение своевременного и качественного предоставления услуг в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов регионального уровня и локальных нормативных актов в комфортной и доброжелательной атмосфере, учитывая потребности и особенности каждого заявителя. Таким образом, стратегическое развитие МФЦ в России предполагает трансформацию самих центров в соответствии с пожеланиями и запросами клиентов -получателей государственных услуг.

Кроме того, учитывая современные тенденции и основываясь на публикации таких авторов как Воронов А.М. [35], Журихин С.А. [47], Калинин А.М. [53], Соколов Л.А. [88], Федоров Е.А. [98], можно говорить о том, что как клиентоцентричность и клиентоориентированность становятся не только важными аспектами взаимодействия с потребителем на рынке услуг, но и объектом государственного регулирования с точки зрения стимулирования МФЦ к проведению комплекса организационно-экономических изменений, направленных на устойчивое повышение удовлетворенности получателей государственных услуг в России.

3.Безопасность Обеспечение комплексной безопасности как отдельная подсистема управления МФЦ включает в себя: разработку четких требований к персоналу, определение степени ответственности персонала в условиях штатной работы МФЦ и в условиях чрезвычайных ситуаций, вызванных различными факторами внешней среды, формирование определенной структуры и необходимого уровня защищенности.

Весьма значимым также представляется статус и письменно оформленные и утвержденные должностные обязанности работников, ответственных за обеспечение безопасности персональных данных заявителей в секторах МФЦ. Во всех случаях обеспечение комплексной безопасности предполагает четкое и регламентированное соблюдение работниками МФЦ норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных третьих лиц, которые стали либо могут стать известны в ходе выполнения своих служебных обязанностей.

4.Профессионализм. Данный элемент корпоративных ценностей предполагает знание работниками секторов МФЦ своей предметной деятельности, ответственное и добросовестное отношение к своим служебным обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений.

Кроме того, в рамках процесса повышения профессионализма персонала МФЦ предполагается постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений за счет собственных образовательных ресурсов и использования возможностей дистанционного обучения без отрыва от основной производственной деятельности. Данный факт является весьма важным с точки зрения возможности осуществления трудовой миграции на внутреннем рынке, когда работник любого МФЦ в субъектах РФ, в силу определенных обстоятельств вынужденный сменить место жительства, переехав в другой регион, сможет без значительных трудностей приступить к работе в любом другом МФЦ. Важно подчеркнуть, что весьма значима равнозначность такого рода миграционных потоков, которая предполагает обеспечение равенства в профессионализме работников как городов федерального значения и крупных областных или республиканских центров, так и районных центров, в которых расположены МФЦ.

Не менее важным фактором, влияющим на развитие данной корпоративной ценности, можно признать хорошую организацию и поддержание внутри коллектива отношений, стимулирующих работников на

результаты выполняемых работ. В связи с этим весьма актуальным является стимулирование карьерного роста в МФЦ как в пределах одного центра, так и с точки зрения возможной ротации кадров на внутри региональном или межрегиональном уровнях.

5.Самосовершенствование. Развитие и поощрение высокой заинтересованности работников МФЦ в постоянном и всестороннем развитии и самосовершенствовании также можно признать важной корпоративной ценностью в условиях современного российского общества. Самосовершенствование также предполагает обеспечение равенства возможностей в обучении и прозрачности правил развития карьеры в зависимости от навыков, результатов и соответствия корпоративным ценностям учреждения. Данное направление следует учитывать при разработке программ адаптации нового персонала и вовлечения их в общую организационную культуру региональной сети МФЦ в России.

6. Командная работа. Несмотря на значимость развития индивидуальных способностей каждого работника МФЦ, не менее значимым является активный рост и поддержание командного и корпоративного климата в МФЦ с целью повышения эффективности работы сотрудников, их удовлетворенности условиями труда в коллективе. Открытость к диалогу, обмену информацией, готовность совместно принимать оптимальные решения и выстраивать взаимодействия с коллегами на принципах взаимопонимания, доверия и взаимопомощи является важной особенностью современных МФЦ в нашей стране.

6.Уважение к внешним и внутренним клиентам. Создание и обеспечение условий для открытого и конструктивного общения, уважительного отношения ко всем работникам, вне зависимости от занимаемой должности, возраста и опыта работы позволяет обеспечить важные конкурентные преимущества МФЦ в условиях роста внедрения цифровых технологий на рынке государственных услуг. Именно проявление данных качеств, во многом, отличает МФЦ от цифровой технологической

среды, с помощью которой также возможно получение государственных услуг, и которая, однако, предполагает минимизацию влияния человеческого фактора при принятии решений относительно способов, сроков и механизмов оказания услуги. При этом надо учитывать тот факт, что многие жители регионов России, особенно пенсионного возраста, весьма восприимчивы именно к живому общению, которое возможно на территории объектов МФЦ.

7.Справедливость. В рамках данной корпоративной ценности предполагается, что оплата труда происходит в соответствии с достигнутыми результатами профессиональной деятельности, а необходимые условия для профессионального роста обеспечиваются вне зависимости от категории, пола или социального статуса работника.

8.Бережливость. Деятельность современных МФЦ ориентирована на ответственный и бережный подход к использованию ресурсов и имущества МФЦ, к собственному рабочему времени и рабочему времени других работников.

Реализация данных корпоративных ценностей позволит повысить уровень качества оказываемых услуг при одновременном сохранении баланса между интересами государства, получателя государственных услуг и МФЦ в условиях цифровизации.

Вместе с тем, несмотря на достигнутые результаты и достаточно высокую эффективность деятельности современной сети МФЦ можно говорить о перспективных направлениях, связанных с их адаптацией к новым экономическим условиям, в которых оказалась РФ в последние несколько лет в связи с ухудшением социально-экономического положения, ростом международной напряженности и появлением новых угроз, которые способны привести к дестабилизации сложившейся системы региональных социально-экономических связей, в том числе и с точки зрения обеспечения равного, качественного и комфортного доступа к получению государственных услуг различными пользователями.

Среди наиболее актуальных проблем и вопросов дальнейшего развития сети МФЦ можно отдельно отметить:

-активизацию внедрения перспективных цифровых технологий, которые бы способствовали повышению уровня конкурентных преимуществ МФЦ по сравнению с другими вариантами получения государственных услуг в России [51,54,57, 67,84,102],

-возможную адаптацию и формирование прогнозных оценок развития МФЦ в условиях роста использования систем искусственного интеллекта, которые способны кардинальным образом изменить саму миссию и задачи сети МФЦ в России [39,49,62,77,93,133],

-повышение эффективности функционирования МФЦ с точки зрения оптимизации доходов и расходов МФЦ в контексте диверсификации оказываемых услуг различным категориям потребителей, появления новых видов как государственных услуг, так и услуг другого профиля, а также расширения потребительского сегмента за счет новых клиентов [18,20,41,80,82,113],

-усиление роли МФЦ, повышение их деловой репутации и имиджа в рамках их участия в решении важных социально-экономических задач, стоящих перед отдельными регионами и муниципалитетами в РФ за счет развития своего собственного ресурсного потенциала, прежде всего, кадрового обеспечения [43,45,61,69,123],

-потенциальное участие МФЦ в качестве экономического субъекта в процессе роста экспорта услуг РФ, прежде всего, на рынки дружественных стран за счет использования накопленного опыта и расширения практики консалтинга, в том числе в сфере цифровизации государственных услуг и оптимизации бизнес-процессов, связанных с ней [58,104].

Основываясь на данных научных источниках, рассмотрим более подробно факторы, определяющие стратегическое развитие МФЦ в России.

1.2 Оценка факторов, определяющих стратегическое развитие МФЦ в России

Парадигма эволюционного развития МФЦ в России и каждый из ее этапов испытывает влияние определенного рода факторов, часть из которых спровоцирована внешней средой, а часть обусловлена самой идеей создания МФЦ как главного контрагента на рынке оказания государственных услуг в России. В связи с этим представляется весьма актуальным выделение тех ключевых факторов, которые определяют стратегическое развитие МФЦ в условиях цифровизации и усиления роли информационных и цифровых технологий в управлении социально-экономическими процессами.

Представленный нами ниже рисунок 1.2 отражает возможный набор факторов, которые влияют на то каким образом будет развиваться дальше система предоставления государственных услуг через МФЦ. Необходимо подчеркнуть, что данные факторы выделены с точки зрения их воздействия на федеральный уровень представительства МФЦ как общенационального субъекта рынка государственных услуг, в условиях региональной экономической системы влияние каждого фактора будет определяться непосредственно спецификой самого субъекта РФ. Все представленные факторы также распределены относительно природы их возникновения на факторы внешней и внутренней среды.

В первом случае, МФЦ как самостоятельный субъект рынка государственных услуг может либо ограниченно влиять на воздействие фактора (например, иницируя изменение федерального законодательства), либо должно адаптироваться к сложившейся обстановке (например, расширение влияния последствий мирового экономического кризиса). Во втором случае управление влиянием факторов является одной из актуальных задач стратегического развития ресурсного обеспечения МФЦ в условиях конкретного региона и муниципалитета.

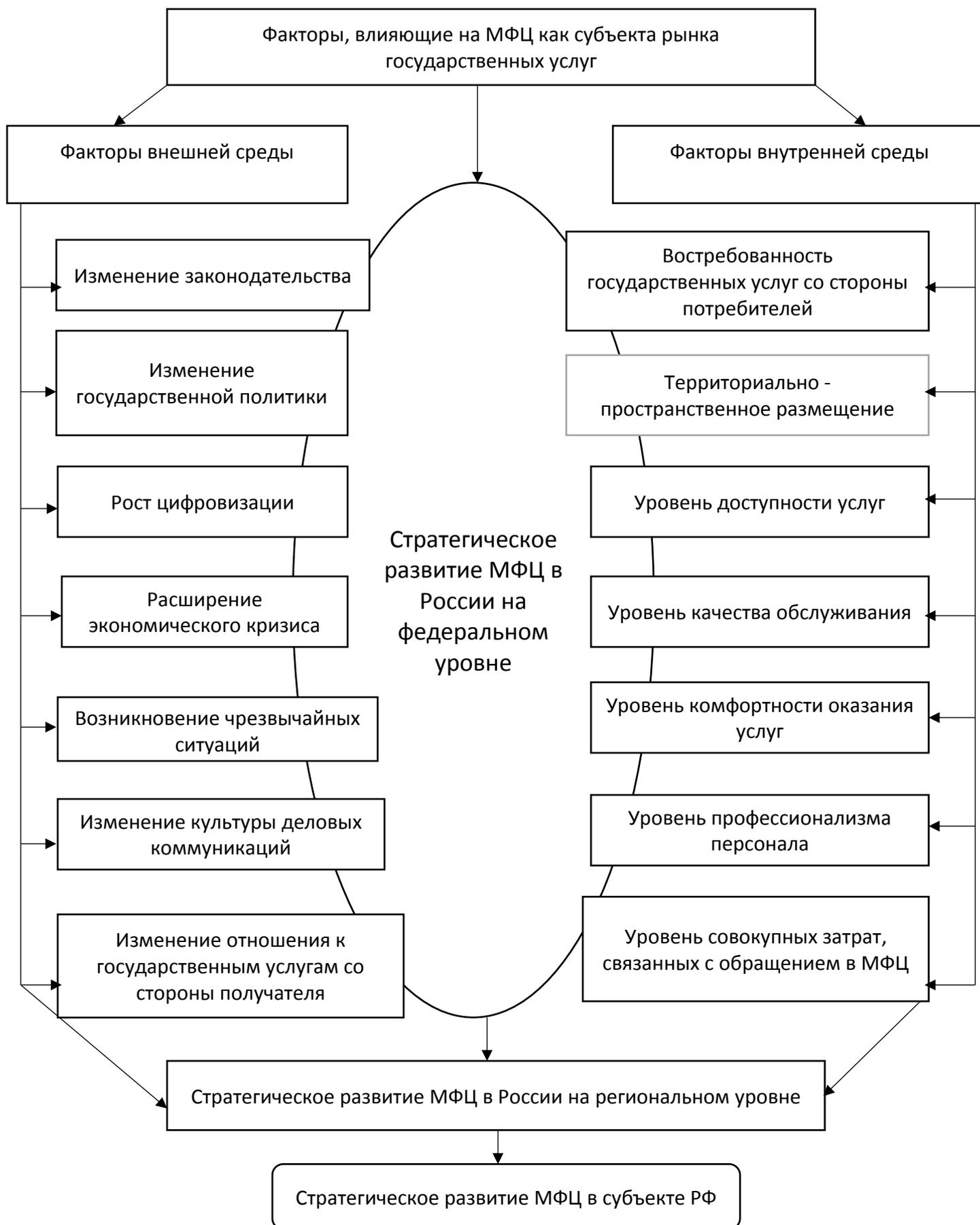


Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на стратегическое развитие МФЦ в России (авторские разработки)

Как видно из представленного рисунка, внешние факторы влияния рассматриваются в динамике и, в большинстве случаев, всегда связаны с их изменением или даже появлением, как например, развитие кризисных явлений, которые не были спрогнозированы заранее или возникновение чрезвычайных ситуаций технического, природного или иного характера, которые также невозможно было предотвратить. Факторы же внутреннего характера ориентированы на настоящий момент времени и представляют собой статическое отображение текущих современных тенденций, развивающихся на рынке государственных услуг в России.

В любом случае построение количественной факторной модели, которая бы отражала влияние данных факторов на стратегическое развитие МФЦ, представляется целесообразным именно на уровне субъекта РФ с учетом его особенностей и специфики управления МФЦ в региональной социально-экономической системе.

Среди ключевых внешних факторов влияния хотелось бы отдельно отметить изменение государственной политики по отношению к МФЦ как субъекту рынка государственных услуг, что отражается как в самих нормативно-правовых документах, так и подчеркивается рядом авторов в научной литературе, посвященных вопросам государственного регулирования рынка услуг, оказываемых домашним хозяйствам и предпринимательскому сектору [7,16,89,114,126].

При этом данный фактор следует принципиально отличать от другого фактора – изменение законодательства, который в большей степени адаптирует МФЦ к изменяющимся условиям предоставления государственных услуг, как, например, появление новых услуг; перевод уже существующих услуг в электронный формат и обеспечение возможности их получения в МФЦ; изменение параметров информационной безопасности и т.д.

Также хочется отметить тот факт, что каждый из данных факторов внешней среды, даже изменение государственной политики и рост

цифровизации социально-экономических процессов, не является абсолютно доминирующим с точки зрения стратегического развития МФЦ в России как на федеральном, так и на региональном уровнях. Соответственно, необходимо учитывать все данные факторы при формировании, например, оптимальной модели пространственного расположения МФЦ в регионе или мероприятий, связанных с повышением уровня комфортности процесса оказания услуг в МФЦ.

Остановимся более подробно на факторах внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность МФЦ в нашей стране [27].

Фактор «Востребованность государственных услуг со стороны потребителей»

Необходимо отметить, что ключевым фактором внутренней среды, по нашему мнению, является востребованность государственных услуг как таковых и высокий спрос на получение данных услуг посредством использования ресурсного потенциала именно МФЦ как ключевого субъекта рынка государственных услуг в России. Данная гипотеза находит свое подтверждение в официальных статистических данных.

В настоящее время сеть МФЦ насчитывает 2 866 офисов и 9 834 подразделений, услуги МФЦ доступны для 97,6 % населения. Количество обращений граждан в МФЦ в 2021 году стало одним из самых высоких за годы работы и составило более 100 миллионов [158]. В настоящее время также наблюдается неуклонный рост численности пользователей государственных услуг, которые предпочитают именно МФЦ с точки зрения получения той или иной услуги. Самыми востребованными в настоящее время являются услуги по регистрации недвижимости и предоставлению сведений из ЕГРН (более 26 млн обращений), регистрационный учет граждан (более 7 млн обращений), выдача (замена) паспортов РФ (3 млн обращений). Общее количество обращений граждан за все время работы МФЦ -составило более 570 миллионов обращений [158].

Востребованность МФЦ также можно оценить не только по совокупному спросу на услуги и количеству обращений в определенный временной период, но и с точки зрения данных показателей по отдельным сегментам государственных услуг. Например, в таблице 1.1 представлены данные о наиболее популярных государственных услугах МФЦ, связанных с налоговым учетом.

Таблица 1.1

Наиболее востребованные государственные услуги МФЦ, связанные с налоговым учетом, 2023 г. [157]

Наименование оказанных услуг в сфере налогового учета	Количество обращений, тыс.
Прием заявления физического лица о постановке на налоговый учет и выдача ИНН.	2200
Государственная регистрация юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств	574
Прием от физических лиц бумажных деклараций по НДФЛ	470
Прием заявления о выдаче налогового уведомления	191

Другой вопрос, что востребованность государственных услуг как внутренний фактор влияния, сам по себе испытывает значительное влияние со стороны внешнего окружения, в том числе и такого фактора как изменение отношения к государственным услугам со стороны получателя, которое может произойти в результате определенных социально-экономических трансформаций, вызванных, в том числе, ростом роли систем ИИ.

Фактор «Территориально -пространственное размещение»

Первые модели размещения объектов в некотором заданном пространстве были сформулированы в 1909 г. [135], после чего соответствующее направление исследований стало активно развиваться [116, 119,120].

На сегодняшний день, широкий спектр разработанных моделей оптимального размещения объектов принято делить на несколько классов: аналитические модели, непрерывные модели, сетевые модели и дискретные

модели о размещении [132]. При этом, именно дискретные модели оптимального размещения объектов наиболее часто оказываются востребованными при решении реальных практических кейсов. Однако, важно понимать, что модели оптимального размещения объектов, разрабатываемые исследователями, не могут охватывать всех нюансов конкретных задач определения мест размещения, возникающих на практике. В связи с этим, множество постановок задач о размещении продолжает расти, охватывая всё новые варианты ограничений и целевых функций.

Существуют иерархические задачи о размещении объектов, многокритериальные задачи о размещении объектов, динамические задачи о размещении объектов, задачи о размещении объектов в режиме реального времени, а также задачи конкурентного размещения [125]. Более того, интеграция решений задач о размещении с решениями других важных логистических задач становится все более важной темой для исследований. Например, в литературе встречаются модели местоположения-инвентаризации [117,121], модели местоположения-маршрутизации [106,131], модели местоположения-маршрутизации-инвентаризации [107,108], модели ценообразования в локации [109,122,130] и модели ценообразования на хранение запасов в локации [110,111].

Если в рассматриваемой модели оптимального размещения объекты могут быть расположены в любом месте допустимой области, то соответствующая модель относится к классу непрерывных моделей. Если же в рассматриваемой модели оптимального размещения объекты могут быть расположены только в заранее заданном множестве точек допустимой области, то соответствующая модель относится к классу дискретных моделей [119].

В рамках использования моделирования для оценки расположения сети МФЦ на территории субъектов РФ, по нашему мнению, допускается размещение МФЦ только в заданном конечном числе точек (объекты нежилой недвижимости) на карте города. Таким образом, выглядит целесообразным

фокусироваться на дискретных моделях о размещении, которые, в свою очередь, могут быть классифицированы следующим образом: модели на основе покрытия, модели на основе медиан, и прочие модели [118].

Модели на основе покрытия применяются в том случае, когда по требованиям задачи места формирования спроса должны находиться в пределах определенного радиуса (или времени) от объектов, которые могут удовлетворить этот спрос [112,124]. Среди основных задач, решаемых на основе идеи о покрытии, следует выделить: задачи о покрытии множества, задачи о максимальном покрытии и задачи p -центра.

Модели на основе медиан размещают пункты обслуживания в точках-кандидатах таким образом, чтобы минимизировать средневзвешенные затраты на расстояние между точками спроса и пунктами обслуживания, к которым они отнесены [128]. Задачи из указанного класса можно назвать задачами размещения-распределения, поскольку в качестве решений они находят оптимальную схему размещения объектов, а также распределение точек по объектам. Среди основных задач, решаемых на основе идеи о медиане, следует выделить: задачи о расположении p -медиан и задачи о расположении объектов с фиксированными затратами.

Задачи о расположении p -медиан являются одними из самых популярных задач при размещении объектов. При решении соответствующих задач происходит поиск p объектов в сети, минимизирующих средневзвешенные затраты на расстояние между точками спроса и пунктами обслуживания, к которым они отнесены.

В российской современной научной литературе [30,65,73,85,96,97 и др.] большее внимание уделяется даже не самому пространственному расположению МФЦ относительно отдельных величин, прежде всего связанных с потребителем, условиями транспортного обеспечения или уровнем цифровизации городской среды, а, в большей степени, региональными отличиями, которые формируют определенные блоки

проблем, связанные с влиянием того или иного внешнего или внутреннего фактора, представленного нами ранее на рисунке 1.2.

Важно также подчеркнуть, что пространственное развитие МФЦ в нашей стране определяется целым рядом нормативно-правовых актов, среди которых хотелось бы отдельно отметить:

-Постановление Правительства РФ от 24.10.2011 N 861 (ред. от 18.07.2024) "О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)" [4], которое, в том числе, определяет функционирование национального Портала государственных услуг. В рамках данного Постановления также существуют Требования к региональным порталам государственных и муниципальных услуг, в которых устанавливаются разграничения между региональным и федеральным уровнем предоставления информации, которая может быть использована, в том числе, для нужд МФЦ.

-Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 27.05.2016 № 322 (с изменениями и дополнениями) «Об утверждении Методических рекомендаций по созданию и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [17], который как раз непосредственно регулирует вопросы территориального расположения МФЦ в нашей стране.

Группа факторов, связанных с технологическим процессом и услугами МФЦ (фактор «Уровень доступности услуг», фактор «Уровень качества обслуживания», фактор «Уровень комфортности оказания услуг»)

Выделенные факторы соответствуют представленной нами ранее в диссертационном исследовании парадигме эволюционного развития МФЦ в России, которая определяет переход от количественного обеспечения МФЦ в расчете на количество жителей субъекта РФ к постепенному росту качества оказания самих услуг, что также отмечается в работах таких отечественных авторов как Грибова О.В., Бугаева М.В., Пигина А.С. [38], Зайнашева З.Г.,

Мешкова Н.Г. [48], Мохнаткина Л.Б., Серяева М.Г. [74], Степанова А.А., Седых О.Г. [90], Терещенко Н.Н., Трусова С.В., Касьянова С.И. [94].

Важно отметить и роль органов государственного управления федерального уровня, также активно воздействующих на уровень качества предоставляемых государственных услуг как с точки зрения воздействия на территориальные органы управления, которые непосредственно несут ответственность за предоставление определенных данных или совершение четкой последовательности действий с целью оказания государственной услуги получателю, так и с точки зрения влияния на качество работы именно МФЦ как контрагента и субъекта на рынке государственных услуг в нашей стране.

В данном контексте отдельно бы хотелось упомянуть Постановление Правительства Российской Федерации №796 от 3.10.2009 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг» [5], которое подвергается изменением с течением времени исходя из текущей проблематики развития МФЦ и учитывает новые требования к определенным параметрам технологического цикла оказания услуги, например, к срокам предоставления услуги при обращении в МФЦ.

Отдельное внимание, с точки зрения качественных аспектов развития МФЦ, следует уделять такому фактору как «Уровень комфортности оказания услуг», который подробно рассматривается в трудах ряда современных авторов [78,86,91,115] и также требует практического учета при разработке стратегии развития региональных сетей МФЦ и прогнозирования их деятельности в среднесрочной перспективе.

Далее рассмотрим более детально фактор, характеризующий влияние цифровизации на процесс оказания государственных услуг в условиях МФЦ.

1.3 Влияние цифровизации на процесс оказания государственных услуг в условиях МФЦ

Одним из ключевых факторов внешней среды, который был упомянут в предыдущем параграфе, следует признать совершенствование используемых информационных и активное внедрение цифровых технологий, которые оптимизируют как саму технологию предоставления государственных услуг за счет изменения самих показателей жизненного цикла услуги (удобство, комфортность, срок оказания услуги, качество услуги, своевременность и актуальность услуги и т.д.), так и влияют на изменение самого спектра оказываемых услуг, способствуя упразднению некоторых из них и наоборот, формируя условия для появления других.

Цифровизация как процесс, регулируемый со стороны государства в интересах всего общества, таким образом, влияет не только на качественные и количественные параметры рынка государственных услуг, но и оказывает воздействие на всех участников данного рынка, включая и МФЦ, что находит свое отражение в трудах многих авторов, занимающихся вопросами цифровизации на российском рынке услуг [44, 56, 73,100,102].

По нашему мнению, ключевым результатом влияния роста цифровизации на рынок государственных услуг в контексте деятельности МФЦ следует признать необходимость своевременного принятия определенных организационно-экономических мер стратегического характера, которые должны увеличить уровень конкурентоспособности МФЦ как организаций, участвующих в оказании услуг как населению, так и предпринимательскому сектору.

В данном случае среди основных конкурентов МФЦ следует обозначить успешно функционирующий национальный Портал государственных услуг, который доступен как на стационарных компьютерах и ноутбуках, так и посредством использования смартфонов при наличии выхода пользователя в сеть Интернет и существования персональной учетной записи. Число

постоянных пользователей портала "Госуслуги" с 2019 года увеличилось в два раза, к концу 2023 года составило 109 млн человек. По словам вице-преьера РФ Чернышенко Дмитрия Николаевича, в 2023 году в онлайн переведены все запланированные социально значимые услуги, а затраты на IT превысили 540 млрд рублей против 280 млрд рублей в 2019 году [156].

Кроме того, необходимо также отметить, что данный Портал постоянно модернизируется и предлагает все новые функции для пользователей, не ограничиваясь только жителями страны. Среди последних нововведений можно отдельно подчеркнуть:

-начиная с апреля 2024 г. на Портале стал постоянно функционировать специализированный раздел, который посвящен вопросам материальной и иной поддержки ветеранам СВО и членам их семей. Принципиальным отличием данной государственной услуги в цифровом формате является использование чат-бота, который встроен в цифрового помощника портала — Робота Макса. Данный чат-бот, который является продуктом взаимодействия таких структур как Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ [136] и Фонд «Защитники Отечества» [152], представляет актуальные данные о работе Фонда и в режиме реального времени отвечает на все интересующие вопросы, которые возникают у ветеранов и их родственников [140],

-до конца 2024 года Банк России, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ и участники финансового рынка планируют запустить специализированную платформу коммерческих согласий (ПКС) на Портале государственных услуг, которая будет предназначена для получения банковских, страховых, брокерских услуг, а также услуг, связанных с деятельностью микрофинансовых организаций. Преимуществом данной платформы следует признать отсутствие необходимости предоставления данных о себе, повтора ввода персональных данных в случае многократного использования платформы, а также тот факт, что на платформе будет размещено именно согласие на проведение операций,

а не персональные данные получателя услуги, что весьма важно в контексте обеспечения защиты персональных данных [140],

-4 марта 2024 года Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ сообщило о запуске на Портале государственных услуг сервиса, позволяющего подавать онлайн иски, жалобы, ходатайства и другие обращения в суд. Этот сервис получил название «Электронная подача документов в суд» и представляется весьма востребованным с точки зрения практического использования [140].

В качестве положительных аспектов функционирования данного цифрового сервиса следует отметить вектор деятельности, связанный с постепенным конструированием цифровой экосистемы с ведущими российскими экономическими субъектами, органами государственного управления и населением. Так, можно отметить взаимодействие по обмену данными между Порталом государственных услуг и такими организациями и сервисами как "Маркетплейс ОСАГО от Сбера", "Авито", «Ростелеком», ведущие образовательные и научные учреждения страны и т.д.

Однако, по нашему мнению, не стоит совершенно идеализировать работу Портала государственных услуг и считать его несомненной альтернативой сети МФЦ по целому ряду причин:

-ключевым фактором, который обеспечивает высокое конкурентное преимущество МФЦ, является, несомненно, человеческий фактор, так как именно в условиях МФЦ, конечно же при условии высокого качества обслуживания и достаточного уровня профессионализма, существует возможность взаимодействия с персоналом, который способен как помочь в формировании запроса на услугу, получении результатов оказанной услуги, консультировании по ряду вопросов общего, организационного, нормативно - правового характера, так и оказать социальную поддержку и определенную психологическую помощь в особо сложных случаях, чего нельзя ожидать от чат-бота или электронного портала. Особенно ценно данное преимущество

МФЦ для лиц среднего и старшего возраста, которые предпочитают вступать в непосредственный контакт при получении государственных услуг.

-еще одним значительным минусом использования Портала государственных услуг, в настоящее время, является невозможность обеспечения абсолютной безопасности персональных данных в сети. Например, на портал «Госуслуги» в 2023 году было совершено более 600 млн DDoS-атак, пресечено более 1,2 тыс. попыток оказания нелегальных услуг на поддельных порталах [154]. Можно привести примеры мошенничества и относительно отдельных, весьма популярных государственных услуг. Так, в июле 2024 года стало известно о том, что киберпреступники в России научились проводить мошеннические сделки по продаже недвижимости через Портал государственных услуг, используя электронную цифровую подпись жертвы, которой завладевают тем или иным путем [154]. Весьма распространено мошенничество и в сфере миграционного учета, в том числе регистрация иностранных граждан без ведома самого владельца аккаунта на Портале государственных услуг,

-перечисленная выше проблема формирует еще один недостаток Портала государственных услуг – низкий уровень доверия граждан по сравнению с деятельностью МФЦ наряду с недостаточным уровнем освоения цифровых компетенций большинством населения страны.

В будущем, значительную конкуренцию как МФЦ в том виде в котором они существуют в настоящее время, так и активно трансформирующемуся Порталу государственных услуг составят более продвинутые системы ИИ, которые смогут, без операционного вмешательства со стороны человека, обеспечить не только прямое и, что самое главное, персонализированное взаимодействие между органами власти и конкретным юридическим или физическим лицом, вне зависимости от его территориального расположения, языка коммуникации или уровня сложности ситуации, в которой он оказался.

Также в качестве дополнительных конкурентных преимуществ систем ИИ на рынке государственных услуг как составной части современной

сервисной экономики, как отмечает ряд авторов, специализирующихся в области оценки влияния ИИ на социально-экономические процессы [92,101], можно отметить: оперативность принятия решений об оказании услуги; повышение скорости оказания услуги за счет использования технологий больших данных, которые непосредственно управляются системой ИИ; формирование индивидуализированных систем лояльности получателя государственных услуг, в том числе с точки зрения его отношения к представителям государственной власти; повышение качества обслуживания в режиме реального времени, а также рост результативности оказания государственных услуг в контексте оценки удовлетворенности получателей услуг.

Среди отрицательных моментов использования систем ИИ на рынке государственных услуг гипотетически можно обозначить: относительно высокую стоимость его внедрения на национальном уровне; высокие затраты на обеспечение информационной безопасности; необходимость четкой регламентации процедур контроля за управлением систем ИИ для исключения факта бесконтрольной и автономной работы системы, которая может привести к негативным последствиям для пользователей; а также необходимость не только высокого уровня грамотности большинства населения, но и уровня доверия к ИИ.

Фактически, можно говорить о том, что подавляющее большинство населения РФ имеют регистрацию на данном Портале, что свидетельствует как о высоком уровне доступа к цифровым формам реализации прав граждан на получение государственных услуг в нашей стране, а с другой стороны - поднимает вопрос о том, каким образом должны развиваться МФЦ в новых экономических условиях в России.

В связи с этим представляется выделить несколько возможных направлений стратегического развития МФЦ на рынке государственных услуг в РФ в условиях цифровизации (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Возможные стратегии развития МФЦ в условиях цифровизации (авторские разработки)

Рассмотрим более детально некоторые из представленных выше стратегий с точки зрения их практического применения в российских условиях.

Модернизация МФЦ в контексте повышения эффективности технологического процесса оказания государственных услуг

Возможность сохранения и развития МФЦ посредством их модернизации в среднесрочной перспективе, конечно же, тесно связана с повышением качества и уровня технологичности предоставляемых услуг, которая не должна серьезно отличаться от уже существующего Портала государственных услуг и, в будущем, способна адаптироваться к условиям конкуренции с системами ИИ.

Одним из ключевым направлений влияния цифровизации на процесс оказания государственных услуг следует признать ее воздействие на сокращение время приема посетителей. В данном случае речь идет не об электронной подаче документов, которая сама по себе значительно сокращает временной период, связанный с жизненным циклом государственной услуги, за счет прямого взаимодействия пользователя и органа государственной власти в цифровой среде, а именно о посещении МФЦ. Можно говорить о том, что сокращение времени приема посетителей может быть одним из конкурентных преимуществ, которые позволят сохраниться материальным объектам МФЦ и их персоналу в условиях роста числа электронных обращений. При этом, для сокращения времени приема заявителей, могут быть использованы универсальные цифровые технологии, которые не учитывали бы специфику и направленность конкретной услуги.

В связи с этим, с целью сокращения времени приема заявителей следует провести анализ услуг на наличие возможности оптимизации процесса приема обращений в условиях цифровизации. По нашему мнению, услуги могут быть разделены по критериям и подкритериям:

Критерий 1. Необходимость модернизации автоматизированной информационной системы МФЦ (АИС МФЦ)

- подкритерий 1 – в части автоматизации заполнения бланка заявления в полном объеме;

- подкритерий 2 – в части реализации/модернизации дополнительных атрибутов (межведомственного запроса) или атрибутов межведомственного запроса (для внесения необходимой информации по услуге) или межведомственных запросов;

- подкритерий 3 – в части реализации электронного взаимодействия посредством Межведомственной автоматизированной информационной системой предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде (МАИС ЭГУ) или через подключение АИС МФЦ к информационным системам Исполнительным органам государственной власти (ИОГВ), информационным системам организаций, Региональным системам межведомственного электронного взаимодействия (РСМЭВ), виду сведений Единой системы межведомственного электронного взаимодействия (ЕСМЭВ).

Критерий 2. Необходимость внесения изменений в НПА:

- подкритерий 4 – в части сокращения перечня документов;

- подкритерий 5 – в части организации электронного взаимодействия МФЦ с ИОГВ/ФОИВ/ОМСУ/организацией.

Критерий 3. Необходимость модернизации АИС МФЦ/внесения изменений в НПА

Критерий 4. Необходимость оптимизации отсутствует:

- подкритерий 6 – процесс предоставления услуги не может быть оптимизирован по объективным причинам;

- подкритерий 7 – процесс предоставления услуги не требует оптимизации.

Анализ услуг, предоставляемых в МФЦ на возможность оптимизации процесса приема обращений в условиях цифровизации, с целью сокращения времени обслуживания представлен в Таблице 1.2.

Таблица 1. 2

Анализ услуг, предоставляемых в МФЦ на возможность оптимизации процесса приема обращений в условиях цифровизации, с целью сокращения времени обслуживания (авторские разработки на основе [139])

№ п/п	Критерии:	Подкритерии	Необходимость оптимизации	Количество услуг
1	Необходимость модернизации АИС МФЦ	в части автоматизации заполнения бланка заявления в полном объеме (подкритерий 1)	Подлежит оптимизации	168
		в части реализации/модернизации дополнительных атрибутов (межведомственного запроса) или атрибутов межведомственного запроса (для внесения необходимой информации по услуге) или межведомственных запросов (подкритерий 2)		
		в части реализации электронного взаимодействия посредством МАИС ЭГУ или через подключение АИС МФЦ к ИС ИОГВ, ИС организаций, РСМЭВ, виду сведений ЕСМЭВ (подкритерий 3)		
2	Необходимость внесения изменений в НПА ¹	в части сокращения перечня документов (подкритерий 4)	Подлежит оптимизации	27
		в части организации электронного взаимодействия МФЦ с ИОГВ/ФОИВ/ОМСУ/организацией (подкритерий 5)		
3	Необходимость модернизации АИС МФЦ/ внесения изменений в НПА	подкритерий 1	Подлежит оптимизации	7
		подкритерий 2		
		подкритерий 3		
		подкритерий 4		
		подкритерий 5		
4	Необходимость оптимизации отсутствует	процесс предоставления услуги не может быть оптимизирован по объективным причинам (подкритерий 6)	Оптимизации не подлежит	161
		процесс предоставления услуги не требует оптимизации (подкритерий 7)		

Как видно с точки зрения полученных результатов, самое большое количество услуг может подлежать модернизации с точки зрения сокращения времени приема заявителей за счет модернизации АИС МФЦ. Однако, 161 услуга не может быть модернизирована в связи с рядом причин, поэтому как раз для данных услуг может быть приоритетным постепенный перевод в электронный формат подачи заявления и последующее виртуальное взаимодействие между потребителем услуги и органом государственной власти, отвечающий за предоставление данной услуги [29].

Модернизация МФЦ в контексте как расширения спектра оказываемых государственных услуг, так и их организационной и информационно-аналитической поддержки

Основным целевым ориентиром конкурентного развития МФЦ на рынке государственных услуг должна стать максимизация тех услуг, которые они могут оказывать получателям с учетом того, что набор и качество данных услуг не должны уступать альтернативным вариантам их получения в цифровой среде. Чем больше услуг может предоставить МФЦ, тем выше потребность в его существовании как отдельного субъекта рынка государственных услуг. При этом можно говорить о нескольких вариантах движения к данной цели:

-увеличение количества услуг из числа уже существующих, но реализация которых невозможна в МФЦ в силу определенных обстоятельств, чаще всего в связи с существующими нормами и требованиями федерального законодательства,

-увеличение количества услуг за счет вновь появляющихся государственных услуг, в том числе связанных с ростом использования цифровых технологий, информационной безопасностью, защитой персональных, в том числе медицинских, данных и т.д.

Предпочтительным является комбинирование данных вариантов модернизации с учетом спроса и особенностей регионального расположения сети МФЦ.

Еще одним важным конкурентным преимуществом МФЦ, по сравнению с электронной системой подачи документов или с непосредственным обращением в орган государственной власти для получения услуги, можно признать не только ускорение или модернизацию технологических схем осуществления государственных услуг с целью роста удовлетворенности потребителя услуг, но и оказание дополнительных услуг в области консалтинга. В данном случае охват подобного рода услугами весьма широк как с точки зрения того, на чьи интересы ориентированы сами услуги, так и в контексте состава и особенностей оказания услуг в зависимости от целого ряда существующих норм или ограничений юридического или социально-экономического характера в различных субъектах РФ.

Для реализации консалтинговых услуг в рамках штатной структуры МФЦ могут быть открыты специализированные сектора или отделы. Например, в 65 МФЦ Санкт-Петербурга созданы секторы пользовательского сопровождения (СПС), обеспечивающие выполнение функций по консультационной и организационно-технической поддержке заявителей при подаче ими запросов на предоставление услуг в электронной форме, в том числе посредством автоматизированных информационных систем МФЦ, и получении результатов предоставления услуг в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

За 2022 г. в СПС заявителями самостоятельно оформлено 107,8 тыс. обращений, что составляет более 3% от очных обращений в окна МФЦ. За 11 месяцев 2023 г. в СПС оформлено 205,7 тыс. обращений, оказано 74 тыс. консультаций по получению услуг в электронном виде [139]. Доля обращений в СПС от общего количества обращений в МФЦ достигла 9%, что свидетельствует о высокой актуальности подобного рода услуги. В целом, прохождение процедуры консалтинга перед подачей заявления может быть важным фактором снижения затрат, связанных с оказанием государственных услуг и способствовать росту производительности труда в условиях цифровизации.

Модернизация МФЦ в контексте диверсификации деятельности на рынке услуг

В отличие от предыдущих двух направлений, стратегическое видение МФЦ предполагает его постепенное превращение в центр оказания услуг населению и предпринимательским структурам более широкого профиля нежели чем только исключительно государственные услуги. Данное направление уже постепенно развивается, как мы это можем наблюдать в условиях МФЦ Санкт-Петербурга, и связано оно, в настоящее время, с расширением спектра дополнительных услуг, которые можно получить, приходя за запросом на получение государственных услуг. Таким образом, по нашему мнению, именно данный путь модернизации может быть наиболее оптимальным с точки зрения будущего развития сети МФЦ в долгосрочном периоде в России.

Также весьма эффективной может оказаться и стратегия гармонизации и поиска общих форматов взаимодействия с существующими субъектами рынка государственных услуг. В данном случае речь идет о возможной полномасштабной интеграции существующей сети МФЦ и Портала государственных услуг на основе управления системами ИИ. Однако, данный вариант возможен, скорее всего, в отдаленной перспективе, когда уровень функционирования систем ИИ будет позволять эффективно и, что не менее важно, безопасно существовать подобного рода интегративной системы в масштабах всей страны.

Менее перспективными представляются два последних варианта, которые фактически предполагают серьезное изменение роли и места МФЦ на рынке государственных услуг, что не коррелируется с современными трендами и задачами государственного управления в России.

2. Оценка уровня и перспектив развития МФЦ на региональном уровне (на примере Санкт-Петербурга)

2.1 Анализ современного этапа развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге

В настоящее время в Санкт-Петербурге действуют 68 стационарных структурных подразделений ГКУ «МФЦ» на 1213 окон приема и выдачи документов, из них - 63 многофункциональных центра предоставления государственных и муниципальных услуг на 1180 окон приема и одной бизнес зоной на 5 окон, а также 5 центров оказания услуг для бизнеса на 28 окон приема. Дополнительно стали функционировать 5 мобильных МФЦ на 13 окон приема [139].

Цели и предмет деятельности СПб ГКУ «МФЦ» определены в соответствии с положениями:

-Указа Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [8];

-Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [15];

-Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 28.10.2010 №1456 «О мерах по совершенствованию государственного управления в области обеспечения безопасности жизнедеятельности и организации услуг в Санкт-Петербурге», о переименовании, изменении целей и предмета деятельности Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных услуг» [10].

Учредителем СПб ГКУ «МФЦ» является Санкт-Петербург в лице Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга [141] и Комитета по информатизации и связи [142]. СПб ГКУ «МФЦ» находится в ведении

Комитета по информатизации и связи, который осуществляет координацию и регулирование деятельности сети МФЦ в городе.

Основной целью СПб ГКУ «МФЦ» является «организация предоставления услуг по принципу «одного окна» в соответствии с соглашениями о взаимодействии с Федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга, органами местного самоуправления внутри городских муниципальных образований Санкт – Петербурга» [139] в соответствии с:

-Постановлением Правительства Российской Федерации от 27.09.2011 №797 «О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления [11];

-Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 30.12.2009 № 1593 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных услуг на базе многофункционального центра предоставления государственных услуг в Санкт-Петербурге [12];

-Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 24.12.2012 № 1366 «Об утверждении типового (рекомендованного) перечня муниципальных услуг, предоставляемых по принципу одного окна в многофункциональных центрах предоставления государственных (муниципальных) услуг в Санкт-Петербурге [13];

-Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 23.06.2014 № 494 «О государственной программе Санкт-Петербурга «Повышение эффективности государственного управления в Санкт-Петербурге» [9].

Далее проведем количественный анализ деятельности МФЦ Санкт-Петербурга по ряду направлений:

1. Анализ количества обращений в МФЦ Санкт-Петербурга в расчете на 1 жителя.

Ежегодно количество обращений в МФЦ превышает численность населения Санкт-Петербурга, в связи с чем, рассчитывается коэффициент посещаемости, то есть количество очных обращений, приходящееся на 1 жителя. Динамика количества обращений в МФЦ (по типам обращений, 2018 – 2022 гг.) приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1
Динамика количества обращений в МФЦ, 2018 – 2022 гг. [138,139]

Показатель	Базовые условия работы МФЦ		Работа МФЦ по предварительной записи		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Обращений за информированием, млн. ед.	2,76	3,05	2,35	3,22	3,51
Обращений на прием документов, млн. ед.	5,4	4,89	3,25	3,52	3,48
Обращений за выдачей документов, млн. ед.	2,6	2,87	1,81	1,87	2,05
Обращения за консультированием, млн. ед.	0,46	0,55	0,33	0,39	0,4
Обращения в СПС, млн. ед.	-	0,01	0,03	0,18	0,12
Всего обращений в МФЦ, млн. ед.	11,22	11,37	7,77	9,19	9,56
Население, млн. чел.	5,35	5,38	5,4	5,38	5,38

До 2020 г. среднегодовой коэффициент посещаемости составил 2,1, в период действия ограничений, связанных с соблюдением антиковидных предписаний, коэффициент сократился до 1,44, а с 2022 г. вновь наблюдается тенденция роста – до 1,78.

На Рисунке 2.1 приведена зависимость от количества обращений в МФЦ к численности населения (коэффициент посещаемости приведен за период 2018-2022 гг.)



Рисунок 2.1 - Отношение количества обращений в МФЦ к численности населения за период 2018 – 2022 гг. [138,139]

Таким образом, на основании анализа количества обращений на 1 жителя за период 2018 – 2022 гг. выявлен уровень повышенного спроса на услуги МФЦ. Можно говорить о том, что данный спрос был достаточно нестабильным и зависел от внешних факторов.

В качестве наиболее востребованной, в период 2017 -2019 гг., со стороны населения следует признать услугу по осуществлению миграционного учета. В 2018 г. в МФЦ было принято более 1,2 млн. обращений. Однако, в связи с прекращением с 31.01.2020 приема в МФЦ иностранных граждан, получивших или переоформивших патент, количество обращений по услуге сократилось до 82 тыс. обращений в 2021 г. [139] Данный пример наглядно демонстрирует значительное влияние административных барьеров и ограничений на услуги, которые предоставляются МФЦ в Санкт-Петербурге.

Вместе с тем можно отметить и значительные колебания спроса на отдельные услуги. В качестве примера можно отметить серьезное падение запросов со стороны населения, в рассматриваемом периоде, на услуги по выдаче справок о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования. Так, если в 2018 г. было 172 тыс. обращений, в 2021 г. зафиксировано минимальное

количество обращений – 79 тыс. Данное обстоятельство, во многом, обусловлено ростом величины автоматизированных запросов со стороны работодателей, а также определенным сроком действия, которым обладают подобного рода справки [139].

Наряду с традиционными и уже привычными государственными услугами МФЦ стали предоставлять и совершенно новые услуги по таким направлениям, которые не были характерны в предыдущие периоды. Например, в 2021 г. была введена новая востребованная услуга по печати сертификата о вакцинации/сертификата переболевшего (COVID-19). В рамках данной услуги было принято более 240 тыс. обращений от граждан. Вместе с тем с прохождением пика пандемии коронавирусной инфекции и снижением требований со стороны органов власти к соблюдению антиковидного режима, данная услуга перестала быть востребованной во всех МФЦ города.

Появление новых услуг и уровень их востребованности, во многом, зависит и от существующих норм законодательства и тех ограничений, которые они накладывают на граждан нашего города и страны. Так, в 2022 г. введена новая востребованная услуга по прохождению процедуры оформления персонифицированной карты для посещения спортивного соревнования. В этот период было принято более 140 тыс. обращений. Однако, по сравнению с услугой по печати сертификата о вакцинации/сертификата переболевшего (COVID-19), спрос на которую практически упал до единичных запросов, востребованность услуги по прохождению процедуры оформления персонифицированной карты для посещения спортивного соревнования остается весьма высокой в связи с интересом к спорту со стороны тех граждан, которые по различным причинам не успели оформить данное разрешение вовремя.

Ряд новых услуг, предлагаемых в МФЦ Санкт-Петербурга, тесно связан с процессами цифровизации российской экономики и общества, в целом. Например, в 2023 г. введена новая востребованная услуга «Прием отказа от сбора и размещения биометрических персональных данных в целях

проведения идентификации и (или) аутентификации и письменного подтверждения многофункциональным центром предоставления государственных и муниципальных услуг». В этом же году было принято более 90 тыс. обращений со стороны жителей города.

Также с февраля 2023 г. граждане могли получить в МФЦ заверенный работником МФЦ результат услуги, оформленный электронным способом на ЕПГУ – количество обращений за 2023 г. по услуге «Прием запросов на получение результатов оказания услуги от ЕПГУ» превысило 48 тыс. обращений [139].

Из представленных примеров очевидна выдвинутая нами ранее гипотеза о том, что цифровизация сектора государственных услуг представляет собой взаимосвязанный процесс внедрения цифровых технологий в жизненный цикл проектирования и предоставления государственных услуг, часть из которых трансформируется от традиционных к цифровым в зависимости от спроса конкретных потребителей – домашних хозяйств и предпринимательского сектора.

Необходимо отдельно отметить тот факт, что периодически вводятся услуги временного характера, имеющие высокую востребованность в относительно небольшой период времени. Например, к числу таких услуг можно отнести: включение в список избирателей при организации выборов различного уровня, выдача пропусков в Кронштадт в условиях ограничений, вызванных спецификой и значимостью района как важного стратегического центра военно-морских сил РФ, выдача пропусков на Крестовский остров при ограничениях, связанных с событийными мероприятиями городского масштаба. Всего за 2022 г. было получено около 90 тыс. подобного рода обращений [139].

Приведенный пример свидетельствует о необходимости выстраивания системы планирования процесса оказания услуг в зависимости от повторяющихся событий, связанных с функциональным обеспечением устойчивого городского развития.

Рисунок 2.2 показывает отношение количества обращений ограниченного характера, но высокого спроса в отдельные периоды времени, к общему количеству обращений (без учета уже упомянутого количества обращений ограниченного характера). Так называемый коэффициент «всплесков» за период 2018-2022 г. составил 0,18, что немного выше среднероссийского уровня.

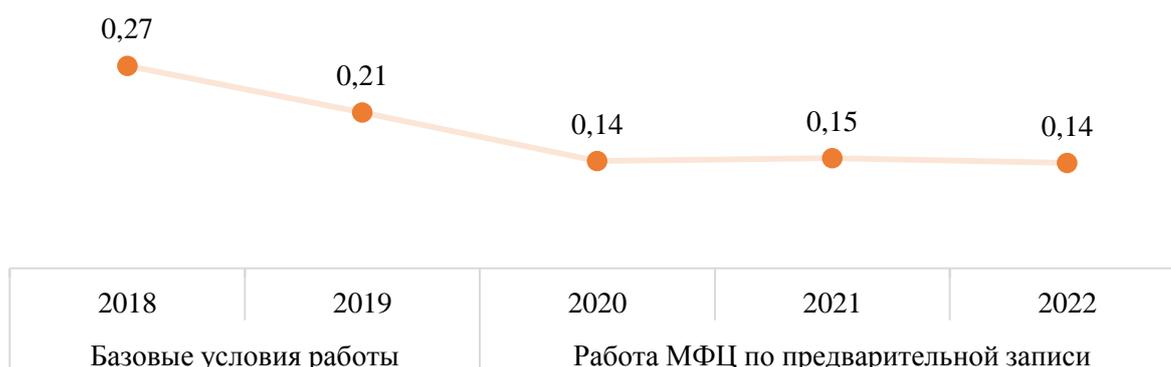


Рисунок 2.2- Отношение количества обращений ограниченного характера, но высокого спроса в отдельные периоды времени, к общему количеству обращений (коэффициент «всплесков») за период 2018 -2022 гг. [139]

На основании представленной диаграммы, можно отметить устойчивое снижение данного коэффициента, что свидетельствует о равномерном характере спроса на государственные услуги МФЦ.

2. Анализ способов подачи обращений и количества услуг, предоставляемых МФЦ Санкт-Петербурга

Проведенный нами анализ показал, что значительные изменения в соотношении способов предоставления услуг имеют место в результате реализации значимых региональных или федеральных инициатив. Так, на заседании Комиссии по административной реформе в Санкт-Петербурге от 13.12.2017 была поставлена задача о реализации мер по переходу на предоставление государственных услуг администраций районов Санкт-

Петербурга без осуществления приема заявлений при личном обращении граждан [151].

В результате принятых мер значительная доля заявителей обращается за услугами администраций районов Санкт-Петербурга способами, исключаящими личную явку в администрацию, в частности посредством МФЦ. В I полугодии 2023 г. по 90 услугам из 125 услуг администраций районов Санкт-Петербурга доля обращений традиционного вида минимальная (меньше 20 %), при этом только у 25 услуг из 125 доля обращений традиционного вида больше 50% [139]. В связи с этим по услугам администраций районов большого прироста обращений в МФЦ не прогнозируется.

По результатам анализа статистических данных по количеству поданных заявлений за первые полугодия 2021, 2022, 2023 гг. выявлено, что среди услуг, у которых реализована возможность подать заявление и через МФЦ и в электронной форме, доля заявлений, поданных через МФЦ, в среднем 50%, а электронного способа – 25% от общего количества заявлений.

Доля заявлений, поданных через МФЦ и посредством электронной формы, к общему числу заявлений (региональные государственные услуги за первые полугодия 2021, 2022, 2023 гг.) приведены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ способов подачи обращений в МФЦ Санкт-Петербурга [139]

Способы подачи обращений	I полугодие 2021 г.	I полугодие 2022 г.	I полугодие 2023 г.
Доля МФЦ, %	51	49	50
Доля электронной формы, %	25	22	27

Как видно из представленных данных, можно говорить о сохранении существующих тенденций в способах подачи заявлений. Также отмечено, что среди массовых социально значимых услуг, доля заявлений, поданных через МФЦ, снижается, а доля электронной формы растет.

Доля заявлений на получение массовых социально значимых услуг, поданных через МФЦ, а также посредством электронной формы, к общему числу заявлений (региональные государственные услуги за первые полугодия 2021, 2022, 2023 гг.) приведена в Таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ способов подачи обращений на получение массовых социально значимых услуг в МФЦ Санкт-Петербурга [139]

Способы подачи обращений	I полугодие 2021 г.	I полугодие 2022 г.	I полугодие 2023 г.
Доля МФЦ, %	50	44	44
Доля электронной формы, %	27	28	34

По ряду услуг, в том числе услуг, требующих повторного обращения через определенный промежуток времени, на Портале государственных и муниципальных услуг предусмотрено проактивное информирование заявителя (в случае, если заявление подано через Портал государственных и муниципальных услуг Санкт-Петербурга или очно в МФЦ) о возможности подать заявление как в МФЦ, так и на портал. Начиная с 2024 г. в проактивном уведомлении дополнительно размещается ссылка на пред-заполненное заявление, которое можно будет подать в электронной форме. В результате внедрения проактивного уведомления ожидается увеличение количества заявителей на Портале государственных и муниципальных услуг.

В настоящее время граждане могут получить онлайн-консультации следующих ИОГВ и организаций: АО «Санкт-Петербургский центр доступного жилья» [143]; СПб ГБУ «Горжилобмен» [144]; Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Санкт-Петербургу [145]; СПб ГКУ «Городской центр жилищных субсидий» [146]; СПб ГБУ «Дирекция по управлению объектами государственного жилищного фонда Санкт-Петербурга» [147]; Центр правовой помощи гражданам [148], ФГУП «Главный радиочастотный центр» [149]; Социальный Фонд Российской Федерации [150] и ряд других.

3. Анализ уровня доступности услуг МФЦ Санкт-Петербурга

Для анализа уровня доступности воспользуемся рядом специализированных формул:

Уровень доступности услуг МФЦ в субъекте РФ рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{суб}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Нoo}_i}{\text{Ч}_{\text{суб}}} \times 100 \quad (1)$$

где:

Нoo_i – численность населения административного района, охваченная окнами МФЦ;

$\text{Ч}_{\text{суб}}$ – численность населения Санкт-Петербурга.

Численность населения административного района, охваченная окнами МФЦ, рассчитывается по формуле:

$$\text{Нoo}_i \leq K_{\text{oo}} \times 5000 \quad (2)$$

где:

K_{oo} – количество окон приема и выдачи документов в МФЦ, размещенных на территории административного района;

5000 – норматив численности населения, обслуживаемого одним окном приема и выдачи документов.

Уровень доступности в административном районе рассчитывается по формуле:

$$D_i = \frac{\text{Нoo}_i}{\text{Ч}_i} \quad (3)$$

Нoo_i - численность населения административного района, охваченная окнами МФЦ;

Ч_i – численность населения административного района.

Фактически уровень доступности услуг МФЦ определяется уровнем охвата окнами МФЦ по районам субъекта РФ.

На конец 2023 г. уровень охвата окнами МФЦ в целом по Санкт-Петербургу составляет 94,95%, что на 3,9% ниже целевого значения, установленного Госпрограммой на 2023 г. (98,8%) [139].

Анализ уровня доступности услуг МФЦ (расчет уровня охвата окнами МФЦ по районам Санкт-Петербурга) представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ уровня доступности услуг МФЦ (авторские разработки на основе данных [138],[139])

Район Санкт-Петербурга	Количество МФЦ, шт.	Количество окон МФЦ, шт.	Численность населения на 01.01.2023, чел.	Охват окнами МФЦ, %%
Адмиралтейский	2	31	155 981	99,37%
Василеостровский	2	45	206 680	108,86%
Выборгский	6	133	541 590	122,79%
Калининский	4	98	536 794	91,28%
Кировский	3	60	335 774	89,35%
Колпинский	3	51	186 169	136,97%
Красногвардейский	3	80	366 971	109,00%
Красносельский	5	78	431 546	90,37%
Кронштадтский	1	15	44 414	168,87%
Курортный	2	18	83 491	107,80%
Московский	4	98	335 221	146,17%
Невский	6	119	547 896	108,60%
Петроградский	2	36	115 757	155,50%
Петродворцовый	2	27	134 148	100,64%
Приморский	7	112	699 243	80,09%
Пушкинский	4	49	263 732	92,90%
Фрунзенский	5	88	413 983	106,28%
Центральный	2	42	200 654	104,66%
Итого МФЦ	63	1 180		
ЦОУ	5	33		
Всего окон	68	1 213	5 600 044	94,95%

Показатель Госпрограммы по охвату окнами МФЦ не выполняется в следующих районах СПб: Калининском (91,28%), Красносельском (90,37%), и Пушкинском (92,90%) районах. Еще хуже ситуация обстоит в Кировском (89,35%) и Приморском (80,09%) районах Санкт-Петербурга. В данных районах не соблюдается нормативное требование в 90%.

Отсутствие выполнения плановых показателей по нормативным значениям по доле граждан, имеющих доступ к получению государственных услуг в МФЦ, и количеству окон МФЦ, свидетельствует о формировании негативных тенденций замедления темпов развития сети МФЦ от динамики социально-экономического развития Санкт-Петербурга в современных экономических условиях.

Недостаточное число центров и окон МФЦ в условиях роста численности населения, массовой комплексной застройки новых территорий, эффекта как сезонной, так и маятниковой миграции из российских регионов и стран СНГ, создает предпосылки для увеличения времени ожидания в очереди заявителей, снижения уровня комфортности предоставления услуг и роста риска негативного влияния на уровень доверия граждан к исполнительным органам государственной власти Санкт-Петербурга, что требует определенных конструктивных решений как с точки зрения стратегии развития городского пространства Санкт-Петербурга, так и в контексте системы стратегического менеджмента самих МФЦ города, одной из задач которой должно стать сбалансированное развитие сети МФЦ применительно к условиям и потребностям отдельных районов города.

Повышение эффективности предоставления государственных услуг и прозрачности государственного управления достигается путем расширения перечня государственных услуг, а также посредством реализации предоставления гражданам и организациям государственных услуг с использованием современных информационных и цифровых технологий. Несмотря на очевидные преимущества электронной формы взаимодействия с государством, существует ряд барьеров к более активному использованию населением цифровых решений. К числу подобного рода барьеров в Санкт-Петербурге можно отнести:

1. Недостаточную цифровую грамотность пользователей. В данном случае проблема связана, прежде всего, с необходимостью повышения цифровой грамотности поколения среднего и третьего возраста, многие

представители которых оказались вне действия информационных программ и мероприятий, связанных с цифровой культурой пользователей государственных услуг. В отличие от данных групп населения, более молодые поколения горожан имеют доступ к информации о безопасном и рациональном поведении в цифровой среде, начиная со школьной скамьи.

Например, в Адмиралтейском районе города активно действует Информационно-методический Центр, в непосредственные задачи которого входят: методическое и информационное сопровождение Всероссийской просветительской эстафеты «Мои финансы», связанной с цифровой финансовой грамотностью и ее повышением среди различных групп населения; участие в организации и проведении чемпионата района по финансовой грамотности и предпринимательству; проведение мероприятий «Твоя цифровая культура» в рамках всероссийского просветительского проекта в сфере цифровой грамотности и кибербезопасности и т.д. [153].

Работа подобного рода центров, наряду с научно-просветительской деятельностью образовательных учреждений различного уровня, расположенных на территории нашего города, будет способствовать нивелированию первой из обозначенных проблем при условии расширения уровня охвата аудитории, повышающей цифровую грамотность.

2. Вторая возможная проблема - сложность в самостоятельном освоении услуг. В данном случае, при решении подобной проблемы, необходимо учитывать различные сегменты потребителей и находить персональные траектории, которые могли бы повысить уровень компетенций в контексте использования необходимых цифровых технологий для обращения и получения государственных услуг в цифровом формате. При этом в решении проблемы должны участвовать не только представители МФЦ и районных администраций посредством организации разъяснительных мероприятий, проведения инструктажа в виде практических семинаров и мастер-классов и т.д., но и члены семей и родственники тех потребителей государственных

услуг, которые не могут в полной мере, по ряду причин, перейти в цифровой формат использования возможностей сети МФЦ Санкт -Петербурга.

3. Третья ключевая проблема - неуверенность в безопасности хранения персональных данных. Данная проблема касается не только тех услуг, которые предоставляются МФЦ города, но и любой другой информации и данных, которые находятся в различных государственных информационных системах. Вместе с тем, в МФЦ Санкт-Петербурга данная проблема успешно решается за счет: использования защищенных каналов передачи данных, четкой регламентации действий сотрудников применительно к формам подачи обращений и специфики услуг, оказываемых МФЦ, наличием системы технической блокировки копирования информации и т.д. [155].

В связи с этим весьма важно не только обеспечить саму систему защиты, которая бы соответствовала тому уровню цифровых угроз, которые возникают в последнее время, в том числе в связи с ростом хакерских атак на информационную структуру органов государственной власти в РФ, но и проводить активную разъяснительную работу среди населения по поводу безопасного цифрового поведения при обращении в МФЦ города.

С учетом вышеобозначенных проблем и признавая обязательность двух вариантов взаимодействия населения с государством – электронного и очного, в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление», перед МФЦ Санкт-Петербурга поставлена задача к 2030 г. стать единственным каналом очного взаимодействия по государственным услугам, что позволило бы не только повысить качество, но и обеспечить повышение уровня доступности услуг МФЦ Санкт-Петербурга.

Таким образом, для реализации принципа клиентского равенства при предоставлении государственных услуг имеется необходимость не только сохранения существующей сети МФЦ Санкт-Петербурга, но и ее дальнейшее территориальное развитие с целью создания системы очного предоставления государственных услуг и сервисов, обеспечивающей их максимальную доступность и высокое качество, то есть формирование сети МФЦ, как

общественно-деловых пространств по предоставлению жителям современных и технологичных государственных и негосударственных сервисов, основанных на принципах клиентоцентричности.

4. Анализ уровня расходов на открытие и содержание МФЦ Санкт-Петербурга

На основании фактических затрат на открытие МФЦ в Санкт-Петербурге в 2021 – 2023 гг. определено, что стоимость затрат на открытие МФЦ при расчете на 1 окно в среднем составляет 1,5 млн руб. При этом, затраты на открытие одного окна в помещениях, находящихся в казне Санкт-Петербурга, в 3 раза превышают затраты на открытие в арендованных помещениях, что обусловлено единовременными расходами на проведение ремонта помещения. Так, стоимость открытия одного окна в помещениях, находящихся в казне Санкт-Петербурга, в среднем составляет 2,5 млн. руб., а в арендованных помещениях – 800 тыс. руб. [139]

Анализ ежегодных расходов на содержание МФЦ показал, что средняя стоимость расходов на содержание одного МФЦ (включая фонд оплаты труда работников) из расчета затрат на 1 окно снижается с увеличением количества окон.

Результаты проведенных расчетов приведены на рисунке 2.3.

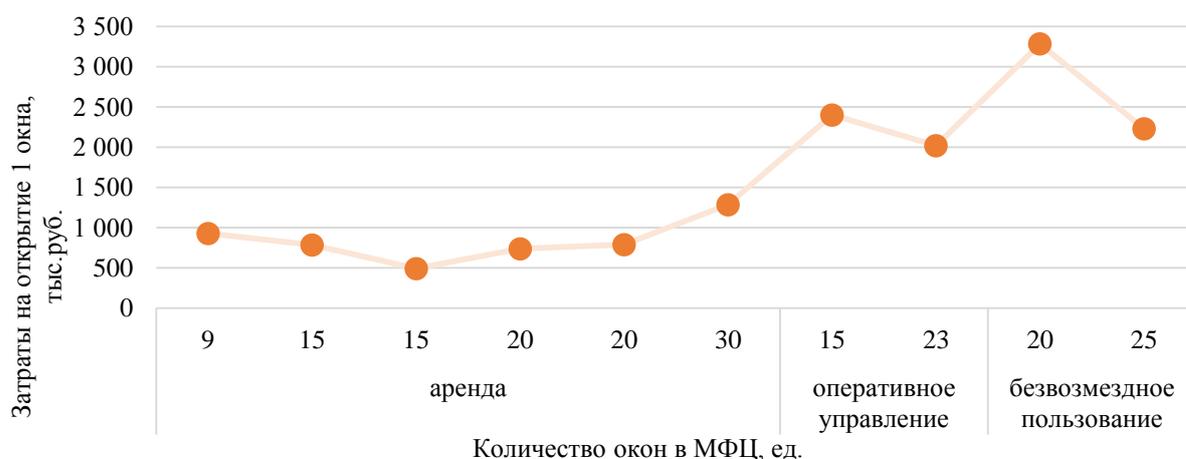


Рисунок 2.3 - Стоимость затрат на открытие 1 окна МФЦ (рассчитано автором на основе данных [138], [139])

Так при количестве окон до 10 (включительно) средняя годовая стоимость содержания сектора из расчета на 1 окно составляет в 2023 г. 4 337,7 тыс. руб., при количестве окон от 11 до 20 – 3 574,2 тыс. руб., и, если окон более 20 – 3 097,7 тыс. руб. Анализ расчетов позволяет сделать вывод о том, что при проведении мероприятий по подбору помещений для открытия новых МФЦ либо перемещения «проблемных», оптимальным является вариант открытия нового МФЦ на 18 – 23 окна приема заявителей.

Преимущество таких «средних» по масштабам МФЦ заключаются в следующем:

- равномерное распределение по району (охват 100 тыс. населения) для устранения проблемы концентрации МФЦ в определенных территориях района;

- оптимально с точки зрения калькуляции затрат на открытие нового МФЦ. Низкие первоначальные инвестиции будут способствовать открытию дополнительного числа МФЦ в районе за счет потенциальной экономии бюджетных средств за календарный период;

- оптимально с точки зрения подбора помещения (700 – 900 кв. м.). Наличие избыточной площади может отрицательно сказываться на уровне прямых расходов, связанных с последующей эксплуатацией помещений и их содержанием, включая вопросы обеспечения безопасности пребывания пользователей государственных услуг;

Нормативная площадь зоны ожидания (из расчета 10 кв. м. на 1 окно) позволяет обеспечить наполнение МФЦ дополнительными сервисами: зона самообслуживания, платежный терминал, фото-кабина, крипто-био-кабина, детский уголок, постамат и другие.

Развитие подобного рода услуг позитивно влияет на развитие ресурсного обеспечения деятельности МФЦ Санкт-Петербурга и создает дополнительные возможности для привлечения новых пользователей услуг.

5. Анализ качества оказываемых услуг МФЦ

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» [18] в Санкт-Петербурге возможность оценки гражданами качества предоставляемых государственных услуг может быть осуществлена следующим образом:

- через информационные терминалы, расположенные в секторах МФЦ и доступные для посетителей в течении рабочего дня МФЦ;

- в электронном виде на Портале государственных и муниципальных услуг, выход в который возможен как со стационарной компьютерной техники, так и посредством использования смартфонов через скачивание специализированного приложения;

- посредством опросов от информационно-аналитической системы мониторинга качества государственных услуг, поступающих на телефонные номера заявителей;

- в электронном виде на сайте «Ваш контроль» посредством заполнения соответствующей формы отзыва.

В 2022 г. было получено 1 028 924 оценки деятельности МФЦ Санкт-Петербурга, средняя оценка составила 4,98 при оценке по 5-балльной шкале, уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления федеральных услуг посредством обращения в МФЦ составил 99,93% [139].

За 11 месяцев 2023 г. получено 1 262 418 оценок, уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления федеральных услуг посредством обращения в МФЦ составил 99,94% [139].

2.2. Формирование ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге

Развитие МФЦ в Санкт-Петербурге, как показал проведенный анализ, несмотря на влияние положительных факторов (государственная поддержка со стороны Губернатора и Правительства Санкт-Петербурга, повышенный спрос на услуги со стороны жителей города, наличие мотивационных каналов для интенсификации обращений физических и юридических лиц в МФЦ, появление новых услуг и форм взаимодействия с получателями государственных услуг и т.д.) невозможно себе представить без той внутренней ресурсной базы, которая не только напрямую определяет специфику технологического процесса, в рамках которого формируются и реализуются государственные услуги, но и оказывает воздействие на качество, своевременность оказания и актуальность данных услуг для конкретного получателя услуги. Кроме того, отдельно стоит отметить фактор влияния цифровизации как на сами услуги, их появление и трансформацию, так и с точки зрения баланса интересов между внедрением цифровых технологий и развитием МФЦ как отдельных экономических субъектов [28].

В связи с этим и основываясь на ряде научных источников [42,59,63,66,70,79,129] считаем необходимым ввести собственное определение понятия *«ресурсное обеспечение реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации»*, под которым следует понимать совокупность материальных, информационных и цифровых ресурсов, рациональное использование которых должно способствовать стратегическому развитию МФЦ как самостоятельных экономических субъектов, обладающих конкурентными преимуществами перед системами ИИ и способных функционировать в условиях роста уровня цифровизации российской экономики и появления новых видов услуг, требующих обращения к органам государственного управления».

Вместе с тем, что именно относится к ресурсному обеспечению, согласно данному определению, вопрос весьма спорный и имеет различные варианты решения, как можно отметить, исследуя ряд научных трудов [30, 55,65,71,83,99]

Ориентируясь на данные исследования и учитывая собственный опыт практической деятельности, на рисунке 2.4 нами представлены основные элементы ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации и основные цели, связанные с его трансформацией в долгосрочной перспективе.



Рисунок 2.4 – Характеристика целей и ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации (авторские разработки)

Далее рассмотрим более подробно некоторые из представленных элементов с точки зрения их перспективного развития в условиях цифровизации.

1. Увеличение фонда рабочего времени одного окна и совершенствование обеспеченности окнами подачи заявлений на оказание государственных услуг в рамках реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге.

Первое из предложенных направлений повышения ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге носит количественный характер и связано, в том числе, с оптимизацией количества окон подачи заявлений от потребителей государственных услуг. Необходимо отметить, что управленческие решения относительно обеспеченности окнами подачи заявлений на оказание государственных услуг в МФЦ тесно связаны с таким базовым критерием работы данных центров как фонд рабочего времени 1 окна.

При расчете фонда рабочего времени 1 окна МФЦ учитываются следующие показатели:

-режим работы МФЦ Санкт-Петербурга с 09:30 до 21:00, время работы МФЦ составляет 11,5 часов в день ($T_{\text{мфц}}$);

в соответствии с Методикой мониторинга, при определении нагрузки на МФЦ (п. 8.7) применяется поправочный коэффициент, отражающий максимальную пропускную способность окон обслуживания, связанную с характером сменного режима работы специалистов МФЦ, равный 0,8. Данный коэффициент применен при расчете фонда рабочего времени одного окна ($K_{\text{кпд}}$).

Для поддержания в технически исправном состоянии помещений и приведения к единому фирменному стилю выполняются работы по текущему ремонту помещений с прекращением приема заявителей. За период с 2021 по

2023 гг. проведены ремонты в 56% МФЦ со средним суммарным количеством окон в год – 174 при средней продолжительности ремонтов 5 месяцев [139].

Доля МФЦ, в которых ремонт не проводился от 5 до 10 лет, составляет 33%; доля МФЦ, в которых ремонт не проводился более 10 лет, составляет 11%. До 2027 г. произойдет устаревание помещений на 10 лет и более с момента открытия либо проведения последних ремонтов в 27 МФЦ (43%).

При расчете фонда рабочего времени одного окна применен поправочный коэффициент, отражающий долю окон, закрытых на ремонт в общем количестве окон МФЦ. Расчетное значение коэффициента за истекший период составило в 2021 г. – 7,45%, в 2022 – 6,18%, в 2023 – 4,11%. Среднее за период – 5,91%.

Количество рабочих дней МФЦ в году без учета нерабочих праздничных дней в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации ($N_{\text{мфц}}$).

$$T_{\text{окна в год}} = T_{\text{мфц}} \times K_{\text{кпд}} \times (1 - K_{\text{рем}}) \times N_{\text{мфц}} \quad (4)$$

где:

$T_{\text{окна в год}}$ - фонд рабочего времени одного окна;

$T_{\text{мфц}}$ - время работы МФЦ;

$K_{\text{кпд}}$ - поправочный коэффициент, связанный с характером сменного режима работы специалистов МФЦ;

$K_{\text{рем}}$ - поправочный коэффициент, связанный с закрытием окон на ремонт;

$N_{\text{мфц}}$ - количество рабочих дней МФЦ.

Расчеты Фонда рабочего времени 1 окна МФЦ Санкт-Петербурга за 2021 – 2023 гг. приведен в Таблице 2.5.

Таблица 2.5
Фонда рабочего времени 1 окна МФЦ Санкт-Петербурга,
2021 – 2023 гг. (составлено автором на основе данных [139])

№ п/п	Период	Количество рабочих дней в периоде, дней	Время работы 1 окна, час.	Доля окон, закрытых на ремонт в общем количестве окон МФЦ, %	Фонд рабочего времени окна в год, час.
1	2021	351	11,5	7,45	2 989
2	2022	351	11,5	6,18	3030

№ п/п	Период	Количество рабочих дней в периоде, дней	Время работы 1 окна, час.	Доля окон, закрытых на ремонт в общем количестве окон МФЦ, %	Фонд рабочего времени окна в год, час.
3	2023	351	11,5	4,11	3 097

Полученные данные по фонду рабочего времени 1 окна использовались нами при определении необходимого количества окон по районам и по годам с использованием следующей формулы:

$$N_{\text{окон р-н}} = \frac{Q_{\text{прием}} \times 0:27:00 + Q_{\text{конс.}} \times 0:14:00 + Q_{\text{выдача}} \times 0:05:00}{T_{\text{окна в год}}} \quad (5),$$

где:

$Q_{\text{прием}}$ – количество обращений в окна на прием (60% от общего количества обращений в окна);

$Q_{\text{конс.}}$ – количество консультационных обращений в окнах (7% от общего количества обращений в окна);

$Q_{\text{выдача}}$ – количество обращений в окна за получением результатов услуг (33% от общего количества обращений в окна);

0:27:00 – время обслуживания 1 обращения на прием документов, с учетом максимальной оптимизации процесса предоставления услуг;

0:14:00 – время обслуживания 1 консультационного обращения, с учетом среднего значения времени обслуживания за период 2020 – 2023 гг.;

0:05:00 – время обслуживания 1 обращения за получением результата услуг, с учетом среднего значения времени обслуживания за период 2020 – 2023 гг.

Фактическая обеспеченность созданных окон МФЦ штатными единицами, учитывая все функциональные зоны и режим работы МФЦ, а также невыход работников в связи с предоставлением обязательных ежегодных отпусков, составляет 87%.

Обеспеченность штатными единицами может быть рассчитана по формуле:

$$O_{\text{МФЦ}} = \frac{T_{\text{МФЦ}} \times N_{\text{МФЦ}} \times (K_{\text{окон}} + K_{\text{инф.}} + K_{\text{спс}})}{N_{\text{раб.вр.}} \times (1 - N_{\text{отп.}})} \times 100 \quad (6)$$

где:

$T_{\text{МФЦ}}$ - график работы МФЦ (12 ч.);

$N_{\text{МФЦ}}$ - количество рабочих дней (351 день);

$K_{\text{окон}}$ - количество окон на прием и выдачу, ед.;

$K_{\text{инф.}}$ - количество рабочих мест в зоне информирования и ожидания, ед.;

$K_{\text{спс}}$ - количество рабочих мест в СПС, ед.;

$N_{\text{раб.вр.}}$ - норма рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе (1973 ч.);

$N_{\text{отп.}}$ - коэффициент невыхода, в связи с предоставлением работникам основного оплачиваемого отпуска продолжительностью 28 календарных дней (0,08).

С целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов, на основании анализа показателей востребованности МФЦ штатные единицы перераспределяются из менее востребованных заявителями в более востребованные.

Для достижения установленного Госпрограммой уровня целевого показателя «Доля граждан, имеющих доступ к получению государственных услуг по принципу одного окна по месту пребывания» в 2023 г. (целевой показатель № 3) требуется 1 271 окно приема заявителей. Необходимое количество окон в 2023 г. на основании проведенного расчета составляет 1 175 окон.

Фактически на начало 2024 г. в Санкт-Петербурге функционирует 1 180 окон МФЦ (таблица 2.6). Профицит от расчетного показателя – 5 окон.

Таблица 2.6

Расчет оптимального количества окон МФЦ, 2023 г. (авторские разработки на основе [139])

№ п/п	Район	Кол-во окон МФЦ на конец 2023, ед.	Расчетное количество окон МФЦ за 2023 г., ед.
	Санкт-Петербург, всего:	1 180	1175
1	Адмиралтейский	31	38
2	Василеостровский	45	43
3	Выборгский	133	106
4	Калининский	98	118
5	Кировский	60	70
6	Колпинский	51	39
7	Красногвардейский	80	79
8	Красносельский	78	96
9	Кронштадтский	15	8
10	Курортный	18	14
11	Московский	98	65
12	Невский	119	117
13	Петроградский	36	29
14	Петродворцовый	27	26
15	Приморский	112	141
16	Пушкинский	49	56
17	Фрунзенский	88	81
18	Центральный	42	49

2. Совершенствование кадрового обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге.

В МФЦ Санкт-Петербурга качество предоставления государственных и муниципальных услуг, как уже упоминалось ранее, увеличивается не только за счет внедрения цифровых решений и изменения численности штатного состава в соответствии с динамикой фонда рабочего времени 1 окна, но и путем оптимизации системы работы с персоналом и повышения профессионального уровня работников на всех этапах процесса управления персоналом.

Можно говорить о том, что формирование кадрового обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге основано на использовании компетентностной модели, ориентированной на формирование и развитие тех компетенций и навыков персонала, которые будут способствовать, с одной стороны, повышению качества обслуживания посетителей, а с другой стороны – соответствовать современным требованиям цифровизации в сфере предоставления государственных услуг.

Таким образом, компетентностная модель, в случае ее успешной реализации, позволит повысить эффективность кадрового обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге.

Далее рассмотрим ключевые составляющие кадрового обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге.

1. Система профессионального отбора

Основной целью подбора и отбора персонала является своевременное обеспечение учреждения работниками, чьи профессиональные, личностные характеристики и качества максимально соответствуют требованиям, установленным должностными инструкциями.

Процесс работы с соискателями в МФЦ в настоящее время разделен на следующие этапы:

-поиск и привлечение персонала - участие в Ярмарках вакансий, проведение гарантированных собеседований в районных агентствах занятости, информационная кампания в СМИ и социальных сетях;

-проведение форума «Работа в МФЦ». В рамках программы «МФЦ – проекция в будущее» осуществляется работа с молодыми специалистами, программа «Дней карьеры» предназначена для обучающихся образовательных организаций;

-обработка резюме – в работу принимаются наиболее релевантные резюме, соответствующие профилю кандидата;

-телефонное собеседование – установление контакта и трудовой мотивации соискателя, проверка сведений, представленных в резюме, разъяснение специфики вакансии;

-очное (коллективное) собеседование – проводится по сценарию, включающему презентацию учреждения и вакансии, психологическое тестирование, проверку базовых навыков устной и письменной речи, компьютерной грамотности;

-собеседование с руководителем структурного подразделения и практическое знакомство с работой – знакомство с условиями работы, двух-трех дневное пребывание в МФЦ для изучения интенсивности и разноплановости универсального специалиста.

Такая система подбора персонала помогает сократить число «ошибок подбора», предупредить «неосознанное» трудоустройство и снизить текучесть персонала в первые месяцы работы.

2. Система профессиональной адаптации

Система адаптации персонала в условиях МФЦ Санкт-Петербурга включает в себя следующие мероприятия:

-профессионального характера, направленные на получение новых знаний и навыков, необходимых для исполнения трудовых обязанностей в МФЦ, путем реализации программ подготовки вновь принятых работников, тематических и корректирующих обучений;

-социально-ознакомительного характера, связанных с формальным и неформальным знакомством нового персонала с уже работающими членами коллектива,

-организационного характера, которые ориентированы на ознакомление нового персонала с существующими принципами системы организационного поведения, их вовлечение в проведение и организацию мероприятий, связанных с организационной культурой МФЦ;

-психофизического характера, которые основаны на технологиях, способствующих принятию режима, места и условий работы, в том числе

путем подготовки программ индивидуального развития для работников различного профессионального уровня, опыта работы и подготовки.

В целях обеспечения комплексного подхода к адаптации персонала в МФЦ создан и развивается институт наставничества. Наставник – это опытный работник МФЦ, который соответствует профилю наставника, прошёл специальное обучение и тестирование. Наставники не только отвечают на вопросы относительно порядка предоставления услуг, но и помогают работникам овладеть навыками работы с возражениями и конфликтами, освоить и принять нормы и практики корпоративной культуры МФЦ.

Система адаптации в учреждении обеспечивает поэтапное вхождение в должность от этапа отбора до проведения первичной аттестации. Каждый этап содержит мероприятия, направленные на снижение стресса, сокращение срока профессиональной адаптации, повышение лояльности к учреждению и сокращение текучести персонала.

3. Система профессионального развития и обучения персонала

Профессиональное развитие персонала МФЦ представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций и развитие личных качеств для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности работника. Система профессионального развития работников призвана выполнять развивающую функцию, направленную на постоянное обновление и углубление знаний как важнейшего фактора развития профессионализма.

Программы обучения и развития рассчитаны на различные категории специалистов от инженеров-инспекторов до руководителей структурных подразделений.

Система обучения и развития работников учреждения направлена на качественное изменение поведения работников, учитывающее ценности учреждения, клиентоцентричный подход предоставления государственных услуг, и охватывающая все уровни руководителей и специалистов. В качестве

приоритетного подхода определены практико-ориентированность, вовлечение в обучающие процессы действующих руководителей-практиков, формирование команды «агентов изменений» и формирование у работников культуры саморазвития.

Профессиональное развитие работников осуществляется в течение всей трудовой деятельности в МФЦ и включает в себя несколько составных частей, распределенных во времени, в том числе:

А) Вводный курс (ориентирован на получение профильных навыков и выравнивания общего уровня компетенций в рамках одного и того же структурного подразделения МФЦ).

В целях обеспечения вновь принятых работников профильными знаниями и навыками, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей и понимания специфики предоставления государственных услуг в учреждении разработана программа введения в профессию «Мои документы – моя профессия». Программа основана на практико-ориентированном подходе, содержит тренинги, направленные на развитие навыков эффективной коммуникации, на решение конфликтов и освоение техник преодоления стресса.

Б) Тематические обучения (предназначены для повышения эффективности работы персонала с точки зрения использования метода разбора реальных ситуаций и кейсов).

В СПб ГКУ «МФЦ» сформирована успешная практика по проведению анализа причин и видов ошибок, допускаемых работниками при оказании услуг различным категориям потребителей. В целях минимизации ошибок и повышения профессиональных навыков и знаний в учреждении проводятся тематические обучения, в ходе которых работникам разъясняются особенности предоставления государственных услуг, разбираются ошибки, допущенные их коллегами, в том числе и из других регионов. Данная практика представляет собой успешный пример приложения теоретических знаний в практическую плоскость.

При этом сами учебные группы формируются из тех работников, которые склонны допускать значительное количество ошибок по видам определенных услуг, по запросам руководителей и по результатам проведённой аттестации. Такой подход позволяет повысить навыки отдельных работников, увеличить скорость и обеспечить рост качества предоставления государственных услуг в Санкт-Петербурге.

В) Проведение обучающих семинаров и тренингов по управлению изменениями.

Под изменениями в системе МФЦ следует понимать изменение порядка оказания услуг, технологии оказания услуг либо появление новых, в том числе и цифровых, услуг.

Количество государственных услуг и технология их предоставления меняются весьма часто. Для клиентов МФЦ важно получать актуальную и проверенную информацию. Для решения в данной задачи в учреждении регулярно проводятся обучающие мероприятия в формате видеоконференцсвязи, в ходе которых разъясняются изменения в порядке и технологии предоставления услуг.

В мероприятия участвуют представители органов исполнительной власти, ответственные за предоставление государственной услуги. Работники МФЦ могут напрямую задать вопрос и получить ответ от непосредственных исполнителей. При вводе новых государственных услуг, помимо видеоконференцсвязи, проводится дистанционное обучение. Дополнительно для работников подготавливаются информационные и учебные материалы.

Г) Организация повышения квалификации

Для работников МФЦ на регулярной основе проводятся специальные поддерживающие обучения в следующих форматах:

-дистанционные курсы, размещаемые в корпоративной системе дистанционного обучения и тестирования. Курсы подготавливаются на основе анализа ошибок, разбора особенностей предоставления услуг, актуальных изменений;

-видеоконференцсвязь, позволяющая получить информацию и ответы на вопросы по изученному материалу;

-внутренние обучающие мероприятия, в ходе которых руководители структурных подразделений доводят до своих работников актуальную информацию, разбирают типичные ошибки и вопросы, значимые для конкретного офиса МФЦ, проводят мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры, повышение клиентского сервиса и лояльности работников.

Проведение ежедневных обучений позволяет не только сократить количество ошибок и время обслуживания, но и способствует развитию корпоративной культуры.

Д) Организация дополнительной профессиональной подготовки

В январе 2023 г. учреждением получена лицензия на осуществление образовательной деятельности по программам дополнительного профессионального образования; разработана и реализуется программа «Предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «Одного окна».

4. Система преемственности и роста кадрового потенциала

В связи с систематическим расширением сети МФЦ в Санкт-Петербурге актуальность приобретает вопрос формирования управленческого резерва и профессиональный рост управленческих кадров. В целях создания базы данных работников для замещения вышестоящих должностей в учреждении разработан механизм оценки и программа развития кадрового резерва на должность «начальник сектора».

Работа по подготовке кадрового резерва носит прицельный, системный и плановый характер и направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Система подготовки руководителей в составе кадрового резерва решает задачи поиска молодых работников, имеющих потенциал для занятия

руководящих должностей; подготовки этих работников к работе на руководящих должностях; обеспечения оперативного замещения освободившейся должности.

Для решения указанных задач реализуется проект «Капитал МФЦ», который позволяет повышать лояльность работников, что увеличивает интенсивность труда, сокращает текучесть кадров и дает возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов.

5. Система корпоративной культуры персонала

Корпоративная культура МФУ включает в себя ценности, традиции и стандарты поведения работников. Главная функция корпоративной культуры – формирование в сознании работников образа, при котором работники отождествляли бы себя с учреждением.

Позитивный имидж учреждения дает целый ряд конкурентных преимуществ:

- повышение уровня лояльности персонала и удовлетворенности трудом и, как следствие, рост производительности труда;

- снижение текучести кадров в условиях несбалансированного состояния рынка труда; а также снижение затрат на поиск персонала

- привлечение высококвалифицированных работников, в том числе из сферы цифровых технологий и телекоммуникаций.

Формирование корпоративной культуры, информирование о текущих событиях, корпоративных мероприятиях, историях успеха и достижения учреждения и его работников осуществляется через внутренний портал, в группе учреждения «В Контакте» и мессенджеры.

В рамках данного направления разработан и утвержден кодекс этики работников МФЦ, целями которого являются: закрепление миссии, корпоративных ценностей и компетенций МФЦ как элемента системы государственного управления; разработка этических норм и правил профессионального поведения персонала в рамках должностных инструкций

для выполнения ими своих обязанностей на высоком уровне; повышение авторитета работников как представителей МФЦ, доверия граждан к государственным органам и органам местного самоуправления; внедрение единых общих норм поведения работников различного уровня подготовки и квалификации; развитие корпоративной культуры через транслирование корпоративных ценностей МФЦ всем работникам.

3. Повышение эффективности информационной безопасности функционирования МФЦ.

Одним из основных направлений ресурсного обеспечения МФЦ является защита информации и информационных ресурсов от внешнего незапланированного воздействия, носящего деструктивный характер. В связи с этим в МФЦ Санкт-Петербурга на постоянной основе проводится комплекс мероприятий по обеспечению конфиденциальности информации, совершенствуются мероприятия по обеспечению защиты информационных данных от неразрешенного доступа, блокирования ресурсов, несанкционированного копирования и иных неправомерных действий.

Для защиты информационной безопасности МФЦ как стратегического ресурса в условиях цифровой экономики применяются как меры технологического характера, так и меры организационного сопровождения. К технологическим мерам можно отнести:

- разграничение прав доступа к информационным ресурсам МФЦ с точки зрения выбранной категории пользователей из числа технического персонала и кадров управления;

- перенос информации исключительно с использованием защищенных каналов связи с применением виртуального оборудования, межсетевого экранирования, средств криптографической защиты и т.д.;

- использование антивирусных средств защиты на автоматизированных рабочих местах и серверном оборудовании для защиты и стабильного движения информационных потоков, а также реализация антиспам-защиты на почтовых серверах корпоративной электронной почты;

-применение системы защиты информации накладного типа для идентификации и аутентификации, управления доступом, ограничения программной среды, регистрации событий безопасности и обеспечения целостности информационной системы и информации.

С точки зрения мер организационного сопровождения, деятельность МФЦ построена на строгом исполнении требований нормативной документации по защите конфиденциальной информации. При исполнении служебных обязанностей работники МФЦ руководствуются инструкциями и положениями, выстраивая защищенные алгоритмы поведения, не допускающие утечек информации. С целью поиска и устранения недостатков в защите информации регулярно осуществляется внутренний аудит и его результаты используются для совершенствования системы информационной безопасности МФЦ.

С технической стороны ИТ-инфраструктура МФЦ защищена на высоком уровне и отдельным пунктом поставлен вопрос защиты от так называемого «человеческого фактора». С целью противодействия методам социальной инженерии, то есть во избежание компрометации и утечки информации за счет использования человеческих уязвимостей, манипулирования или обмана, проводится регулярное обучение работников по распознаванию мошеннических схем и принятию мер реагирования, что особенно актуально в настоящее время.

Не менее значимое направление деятельности в области организации информационной безопасности – это просветительская работа для граждан, которая составляет важную часть формирования системы доверительных отношений между гражданами- получателями государственных услуг и органами государственного управления, которые предоставляют данные услуги в определенный период времени.

В рамках просветительской функции работники МФЦ рассказывают заявителям о правилах пользования ЕПГУ и РПГУ, а также о перечне

необходимых мер предосторожности по защите своих персональных данных в условиях внедрения цифровых технологий.

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о том, что ресурсное обеспечение реализации стратегии развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге следует рассматривать не только с позиций текущего момента времени, но и с точки зрения формирования прогнозных оценок среднесрочного характера.

2.3 Прогнозирование развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в современных экономических условиях

Необходимо отметить, что формирование стратегического видения развития любого экономического субъекта, а также определение перспективных направлений трансформации элементов его ресурсного обеспечения, особенно нематериального или цифрового характера, невозможно без формирования прогнозных оценок, которые бы учитывали как уже сложившиеся тренды на рынке услуг, так и могли быть скорректированы в соответствии с происходящими изменениями, насколько это вообще возможно при возникновении относительно новых угроз, как это было несколько лет назад в условиях эпидемии коронавирусной инфекции.

Прогнозирование на рынке государственных услуг, в том числе с учетом роли МФЦ рассматривается в целом ряде научных трудов, в том числе у таких авторов как Дадашова Т.А. [40], Любаева Л. [64], Назаров И.В. [76], Прохорова В.В., Вайкок Н.А. [81], Трещевский Ю.И., Гарин Л.К. [95] и другие.

Вместе с тем, прогнозная оценка перспектив развития именно сети МФЦ Санкт-Петербурга в настоящее время не отражено в научных исследованиях. В связи с этим представляется необходимым провести прогнозную оценку по ряду показателей, которые характеризуют деятельность МФЦ. Однако, прежде чем переходить к данным показателям и их прогнозной оценке, необходимо еще раз подчеркнуть тесную взаимосвязь между развитием сети МФЦ и изменением демографических характеристик нашего региона.

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростат) численность населения Санкт-Петербурга за 2022 г. увеличилась на 4% и по состоянию на 01.01.2023 составляет 5 600 044 человека [138]. Основной прирост населения зафиксирован в следующих районах города:

- Приморский +113 689 чел.;
- Фрунзенский + 30 184 чел.;
- Пушкинский + 29 876 чел.;
- Калининский + 24 612 чел. [138]

По нашему мнению, именно данные районы, в связи с резким повышением уровня численности населения, должны быть максимально обеспечены инфраструктурой для предоставления государственных услуг на базе МФЦ.

Учитывая данные обстоятельства, в таблице 2.7 представлен предварительный прогноз демографического развития Санкт-Петербурга на 2024 г. и плановый период до 2026 г.

Прогноз численности населения на 1 января соответствующего года по районам Санкт-Петербурга и по городу в целом до 2026 г. подготовлен на средствах Интегрированной системы информационно-аналитического обеспечения деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга». Прогнозирование демографических показателей выполнено с использованием программного компонента «Прогнозирование демографического развития региона» на основе заданных экспертных сценариев, отражающих динамику показателей рождаемости, смертности и миграционного прироста в прогнозируемом периоде, методом передвижки возрастов.

Согласно представленному прогнозу численности населения Санкт-Петербурга по состоянию на 01.01.2024, в соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 14.02.2017 № 90 «О прогнозе социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года» [23],

целевое значение Госпрограммы по уровню охвата окнами МФЦ в 2024 г. не будет достигнуто уже в 7 районах и в целом по городу [139].

Более того, существует высокая вероятность корректировки прогнозных значений численности населения на период до 2035 г. в сторону возрастания в связи с превышением фактических показателей по состоянию на 01.01.2023 по сравнению с прогнозными на ту же дату, что особенно актуально для четырех перечисленных выше районов города.

Подобные оценки роста численности населения в ряде районов города напрямую свидетельствуют о возможности использования двух основных подходов к организации управления МФЦ – экстенсивном, который предполагает обеспечение роста числа отделений пропорционально численности населения в районах, и интенсивном, ориентированном на расширение использования цифровых технологий и роста величины электронной подачи заявлений об оказании услуг.

Далее более подробно рассмотрим ряд показателей, которые уже напрямую отражают деятельность МФЦ с точки зрения существующих подходов к социально-экономическому прогнозированию на рынке услуг.

Таблица 2.7

Информация по численности населения до 2026 г., в том числе по районам Санкт-Петербурга, представленные в Прогнозе социально-экономического развития Санкт-Петербурга на 2024 г. и плановый период 2025 и 2026 гг. (составлено на основе [23],[139])

№ п/п	Показатели	Единица измерения	отчет	отчет	оценка	прогноз					
			2021	2022	2023	2024		2025		2026	
						базовый	целевой	базовый	целевой	базовый	целевой
						1 вариант	2 вариант	1 вариант	2 вариант	1 вариант	2 вариант
1	Численность населения (среднегодовая)	тыс. чел.	5 380,90	5604,00	5600,75	5 602,18	5604,19	5 603,28	5 604,81	5 603,82	5604,94
2	Численность населения трудоспособного возраста (на начало года)	тыс. чел.	3 067,80	3365,50	3324,20	3 326,52	3332,95	3 328,51	3 338,38	3 330,83	3347,17
3	Численность населения старше трудоспособного возраста (на начало года)	тыс. чел.	1 437,10	1403,50	1430,70	1 433,56	1434,28	1 434,85	1 435,14	1 435,86	1436,07
4	Численность постоянного населения (на начало года)	тыс. чел.	5 384,34	5607,92	5600,04	5 601,45	5603,64	5 602,91	5 604,74	5 603,64	5604,88
5	Численность населения по районам Санкт-Петербурга на начало года:										
5.1	Адмиралтейский	тыс. чел.	156,96	157,57	155,98	156,00	156,04	156,03	156,06	156,05	156,07
5.2	Василеостровский	тыс. чел.	205,24	209,78	206,68	206,78	206,94	206,89	207,02	206,97	207,04
5.3	Выборгский	тыс. чел.	523,50	537,38	541,59	541,73	541,96	541,89	542,07	541,97	542,09
5.4	Калининский	тыс. чел.	521,88	544,36	536,79	536,80	536,80	536,81	536,81	536,84	536,82
5.5	Кировский	тыс. чел.	331,55	339,63	335,77	335,77	335,77	335,77	335,77	335,77	335,77
5.6	Колпинский	тыс. чел.	194,93	184,51	186,17	186,19	186,22	186,21	186,24	186,23	186,24
5.7	Красногвардейский	тыс. чел.	355,62	369,41	366,97	367,07	367,22	367,18	367,30	367,23	367,31
5.8	Красносельский	тыс. чел.	412,89	427,67	431,55	431,73	432,01	431,90	432,14	431,94	432,15

5.9	Кронштадтский	тыс. чел.	44,35	44,42	44,41	44,41	44,41	44,41	44,41	44,41	44,41
5.10	Курортный	тыс. чел.	78,91	82,94	83,49	83,50	83,51	83,50	83,51	83,52	83,52
5.11	Московский	тыс. чел.	347,02	339,12	335,22	335,30	335,41	335,37	335,47	335,42	335,48
5.12	Невский	тыс. чел.	538,32	547,39	547,90	547,94	548,01	548,02	548,07	548,10	548,09
5.13	Петроградский	тыс. чел.	125,73	117,42	115,76	115,78	115,81	115,81	115,84	115,85	115,84
5.14	Петродворцовый	тыс. чел.	142,66	134,81	134,15	134,19	134,25	134,22	134,28	134,23	134,28
5.15	Приморский	тыс. чел.	580,10	694,65	699,24	699,82	700,73	700,36	701,13	700,50	701,16
5.16	Пушкинский	тыс. чел.	229,40	257,46	263,73	263,80	263,90	263,88	263,96	263,95	263,97
5.17	Фрунзенский	тыс. чел.	384,39	416,43	413,98	413,98	413,99	413,99	413,99	414,01	413,99
5.18	Центральный	тыс. чел.	210,90	202,97	200,65	200,66	200,66	200,66	200,66	200,66	200,66

Прогнозная оценка количества обращений в МФЦ Санкт-Петербурга

Возможный прогноз количества обращений представлен нами в 4 вариантах, что связано с необходимостью использования сценарного подхода в связи с высоким уровнем неопределенности. Рассмотрим данные варианты более подробно.

Вариант 1 (базовый) представляет собой целевой вариант прогноза численности населения на 1 января соответствующего года по районам Санкт-Петербурга и по городу в целом до 2027 г., подготовленный Государственной информационной системой Санкт-Петербурга «Интегрированной системой информационно-аналитического обеспечения деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» (ИС ИАО). Данный вариант учитывает отсутствие изменений в размере среднего коэффициента посещаемости по районам и в целом по Санкт-Петербургу и принимает его равным усредненному показателю за период 2018-2022 гг., а также предполагает увеличение числа обращений за счет отказа от «традиционного» вида оказания услуг до 2027 г.

Расчет прогнозного количества обращений по базовому варианту проведен по формуле:

$$Q_{1\text{обр.окна}} = N_{\text{рай.}} \times K_{\text{ср.}} \times 0,87 + Q_{\text{иогв}} \times 1,33, (7),$$

где:

$Q_{1\text{обр.окна}}$ – количество обращений в окна приема и выдачи;

$N_{\text{рай.}}$ – численность населения на 1 января соответствующего года по районам Санкт-Петербурга и по городу в целом;

$K_{\text{ср.}}$ – средний коэффициент посещаемости за период 2018 – 2022 гг. (1,83);

$0,87$ – коэффициент, отражающий долю обращений в окна приема и выдачи от общего количества обращений в МФЦ;

$Q_{\text{иогв}}$ -нарастающее количество обращений на прием в соответствующем году за счет отказа от "традиционного" вида оказания услуг;

1,33 – коэффициент, увеличивающий количество обращений в окна за счет выдачи результатов предоставления услуг по новым услугам.

Результат по базовому варианту: 13 374 416 обращений в МФЦ к 2027 г.

Вариант 2 учитывает базовый вариант, а также изменение коэффициента обращений за счет отмены предварительной записи в МФЦ. Расчет второго варианта проводится по схожей формуле, но учитывает, что коэффициент посещаемости, измененный за счет отмены предварительной записи в МФЦ равен 2,1.

Результат по варианту 2 - 14 962 031 обращение в МФЦ к 2027 г., +12% к базовому варианту.

Вариант 3 учитывает базовый вариант; а также коэффициент «всплесков». Расчет данного варианта производится по следующей формуле:

$$Q_{\text{Зобр.окна}} = N_{\text{рай.}} \times K_{\text{ср.}} \times K_{\text{вспл.}} \times 0,87 + Q_{\text{иогв}} \times 1,33 \quad (8),$$

где

$K_{\text{ср.}}$ – средний коэффициент посещаемости за период 2018 – 2022 гг. (1,83);

$K_{\text{вспл.}}$ – поправочный коэффициент за счет дополнительных обращений (1,18). Рассчитан как отношение количества дополнительных обращений к общему числу обращений за вычетом первых;

Результат по варианту 3 - 15 185 651 обращение в МФЦ к 2027 г., +14% к базовому варианту.

Вариант 4 опирается на ранее полученные результаты по варианту 2 и 3. Формула расчета по варианту 4 имеет вид схожий с предыдущим расчетом, однако в качестве множителя фигурирует $K(\text{пз.})$ – средний коэффициент посещаемости за период 2018–2022 гг., равный 2,1, а не $K(\text{ср.})$ – средний коэффициент посещаемости за период 2018 – 2022 гг., равный 1,83.

Результат по варианту 4- 16 810 976 обращений в МФЦ к 2027 г., +26% к базовому варианту.

На рисунке 2.5 представлена сводная динамика количества обращений в МФЦ за период 2020-2023 гг., а также приведена прогнозная оценка на 2024 – 2027 гг. в рамках наиболее реалистичного Варианта 2.

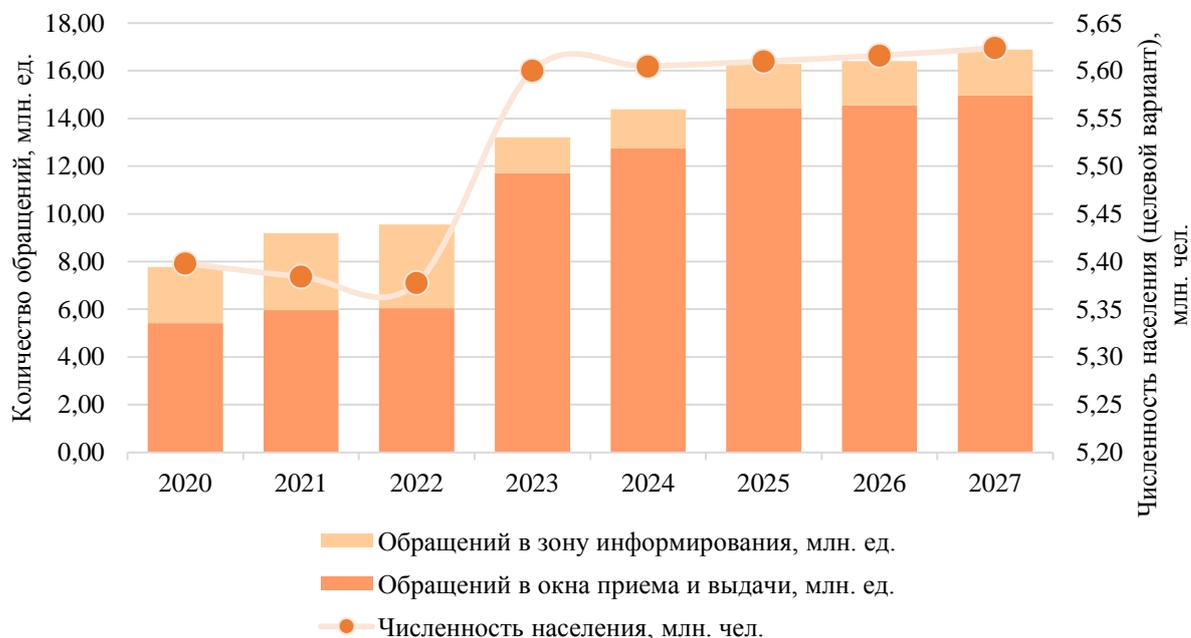


Рисунок 2.5 - Сводная динамика количества обращений в МФЦ за период 2020-2023 гг. и прогнозная оценка до 2027 г. (Вариант 2) (авторские разработки)

На ближайшую перспективу наиболее вероятной представляется реализация расчета количества окон по варианту 2, в связи с запланированной отменой предварительной записи, а также прогнозируемым увеличением количества обращений за счет отказа от «традиционного» способа получения государственных услуг.

Прогнозная оценка распределения обращений по способам подачи в МФЦ Санкт-Петербурга

Используя результаты проведенного анализа нами спрогнозировано распределение обращений по способам подачи в МФЦ и в электронной форме с учетом поэтапного перевода услуг по годам, а также с учетом увеличения количества обращений в МФЦ за счет повторных обращений за выдачей

готовых результатов предоставления государственных услуг, в том числе по обращениям, оформленным электронным способом .

Результаты прогнозирования увеличения количества обращений в МФЦ и в электронной форме за счет ухода от «традиционного» способа подачи до 2027 г. приведен в Таблице 2.8

Таблица 2.8

Прогнозная оценка распределения обращений по способам подачи в МФЦ до 2027 г. (авторские разработки).

Показатель	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Количество переведенных услуг в МФЦ нарастающим итогом, ед.	46	70	94	164
Доля заявлений, поданных через МФЦ, к общему числу заявлений, %	49	49	48	47
Доля заявлений, поданных посредством электронной формы, к общему числу заявлений, %	27	28	29	30
Доля заявлений на получение массовых социально значимых услуг, поданных через МФЦ, к общему числу заявлений, %	40	37	34	32
Доля заявлений на получение массовых социально значимых услуг, поданных посредством электронной формы, к общему числу заявлений, %	37	40	44	46
Количество обращений, поданных через МФЦ нарастающим итогом, ед.	2 465 151	4 118 023	4 223 920	4 623 682
Количество обращений, поданных посредством электронной формы, ед.	877 837	1 549 343	1 613 906	1 790 646

По результатам проведенной прогнозной оценки распределения обращений по способам подачи в МФЦ до 2027 г можно отметить следующее:

-полученные нами оценки подтверждают общую тенденцию аккумуляирования всех государственных услуг на базе региональных МФЦ, фактически рост подобного рода услуг следует признать одним из ключевых направлений стратегического развития МФЦ в среднесрочной перспективе,

-вполне очевидна и еще одна важная тенденция – снижение доли заявлений, поданных через МФЦ, к общему числу заявлений с

одновременным ростом заявлений, поданных посредством электронной формы. Данная тенденция отражает расширение внедрения цифровых технологий, посредством которых может быть осуществлено взаимодействие между государством и получателями государственных услуг. В связи с этим стратегическое развитие сети МФЦ Санкт-Петербурга должно учитывать будущую трансформацию, которая будет неизбежно отражаться на пространственном размещении отдельных МФЦ в районах города.

-общие подходы и тенденции можно отметить и относительно отдельного сегмента рынка государственных услуг - массовых социально значимых услуг, которые ничем не отличаются от других услуг, предоставляемых МФЦ,

-также наблюдается сопоставимый рост между количеством обращений, поданных через МФЦ и электронным способом подачи заявлений, что обусловлено как появлением совершенно новых услуг, необходимых получателям, так и общего роста спроса на государственные услуги в Санкт-Петербурге за счет роста числа его жителей.

Весьма важным также представляется провести прогнозную оценку не только показателей, связанных с качеством и порядком предоставления услуг в МФЦ, но и тех показателей, которые отражают ресурсное обеспечение реализации стратегии развития.

Прогнозная оценка изменения фонда рабочего времени 1 окна в МФЦ Санкт-Петербурга

Для расчета подобного рода прогноза необходимо установить рамки для поправочного коэффициента, связанного с закрытием окон на ремонт ($K_{\text{рем.}}$). Прогнозные значения коэффициента на плановый период рассчитаны, исходя из сформированного плана проведения ремонта в МФЦ на период 2024 – 2027 гг., и составили в 2024 г. – 5,68%, в 2025 – 5,79%, в 2026 – 5,75% и в 2027 – 5,74%.

С учетом данных вариаций коэффициента и с учетом сохранения других параметров оценки на уровне 2023 г. в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Прогнозная оценка фонда рабочего времени 1 окна МФЦ Санкт-Петербурга, до 2027 г. (авторские разработки)

№ п/п	Период	Количество рабочих дней в периоде, дней	Время работы 1 окна, час.	Доля окон, закрытых на ремонт в общем количестве окон МФЦ, %	Фонд рабочего времени окна в год, час.
1	2024	352	11,5	5,68	3054
2	2025	351	11,5	5,79	3042
3	2026	351	11,5	5,75	3043
4	2027	351	11,5	5,74	3044

На основании полученного суммарного времени обслуживания всех обращений и расчетного фонда рабочего времени одного окна в год определено необходимое количество окон по районам и по годам до 2027 г.

На ближайшую перспективу наиболее вероятной представляется реализация расчета количества окон по варианту 2 оценки количества обращений в МФЦ Санкт-Петербурга, в связи с запланированной отменой предварительной записи, а также прогнозируемым увеличением количества обращений за счет отказа от «традиционного» способа получения государственных услуг.

Результат прогнозного расчета необходимого количества окон, распределенных по районам и по годам, представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Прогнозная оценка количества окон МФЦ, 2024 – 2027 гг. (авторские разработки)

№ п/п	Район	Расчетное количество окон МФЦ, ед.			
		2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
	Санкт-Петербург, всего:	1299	1474	1483	1528
1	Адмиралтейский	40	43	43	44
2	Василеостровский	49	56	56	57
3	Выборгский	120	138	140	144
4	Калининский	124	139	138	142
5	Кировский	74	83	82	85
6	Колпинский	44	50	51	52
7	Красногвардейский	89	101	101	104
8	Красносельский	109	124	126	130

№ п/п	Район	Расчетное количество окон МФЦ, ед.			
		2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
	Санкт-Петербург, всего:	1299	1474	1483	1528
9	Кронштадтский	9	11	11	11
10	Курортный	16	19	19	20
11	Московский	71	81	81	83
12	Невский	130	148	150	155
13	Петроградский	31	34	34	35
14	Петродворцовый	29	33	33	34
15	Приморский	159	182	185	191
16	Пушкинский	64	73	75	77
17	Фрунзенский	90	103	103	107
18	Центральный	51	56	55	57

Для обслуживания прогнозируемого потока обращений (вариант 2) к 2027 г. необходимо 1 528 окон приема заявителей. Отличие от индикатора 1.2.2. Госпрограммы (1 319 окон) – 209 окон. Дефицит окон МФЦ к 2027 г. составит 348 окон. Дефицит окон МФЦ образуется в 15 из 18 районов, и составит всего 348 окон. Наибольшая потребность в Приморском районе – 79 окон; Красносельском – 52; Калининском районе – 44 и Невском – 36 окон. При сохранении текущего количества окон, охват окнами МФЦ к 2027 г. снизится до 94,78%, неисполнение Госпрограммы составит 2,69%.

Вышеприведенный анализ существующей сети многофункциональных центров Санкт-Петербурга, его ресурсного обеспечения, а также прогнозные оценки развития сети МФЦ необходимы для обоснования выбора мест расположения офисов сети МФЦ с точки зрения их пространственной доступности и близости к наиболее интенсивным местам возникновения спроса, а также для оценки стратегического развития разных типов МФЦ в различных районах города.

3. Разработка мероприятий по стратегическому развитию и оптимизации деятельности МФЦ Санкт-Петербурга

3.1 Обоснование методики формирования оптимальной схемы размещения МФЦ в Санкт-Петербурге

Как уже было сказано ранее в первой главе диссертационного исследования, одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на возможность сохранения МФЦ как одного из экономических субъектов, участвующих в реализации и продвижении государственных услуг в России, в условиях роста внедрения цифровых технологий, является территориальное размещение МФЦ не только в пределах рассматриваемого субъекта РФ, но и относительно его отдельных административно-территориальных единиц.

Несомненно, при размещении МФЦ в пределах крупного города каким является Санкт-Петербург необходимо учитывать как наличие свободных пространств в случае строительства отдельно стоящих зданий, так и потенциал для включения МФЦ в состав другого уже существующего или проектируемого комплекса, например торгово-развлекательного или культурно-досугового. Кроме того, в Санкт-Петербурге, должны приниматься во внимание такие специфические особенности как принципиальные различия между центральными районами, с плотной застройкой дореволюционными зданиями, и спальными районами, где наряду с относительно малоэтажной застройкой советского периода соседствуют современные районы с многочисленными жилыми комплексами, рассчитанными на большое количество жителей, близость МФЦ к метрополитену, крупным транспортным развязкам и т.д.

В связи с этим представляется целесообразным разработку методики построения оптимальной схемы расположения МФЦ на территории Санкт-Петербурга, которая учитывала бы особенности самого региона и перспективные направления развития МФЦ.

При разработке методики построения оптимальной схемы расположения МФЦ на территории Санкт-Петербурга следует учитывать следующие требования:

-каждый МФЦ предусматривает возможность обслуживания граждан в радиусе 3 км по дорогам общего пользования;

-на каждые 5 тыс. жителей муниципального образования (района), в котором располагаются МФЦ, в секторе приема заявителей предусматривается не менее одного окна приема и выдачи документов.

Далее приведем основные показатели, принятые в Методике для расчетов:

- A – множество районов города;
- M_a – множество точек в районе $a \in A$, где можно открыть МФЦ;
- N^r – множество объектов жилой недвижимости на карте города;
- N_i^r – множество мест проживания граждан на карте города, расположенных в радиусе 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$;
- d_j^r – количество граждан, проживающих в точке $j \in N_i^r, i \in M$;
- P_a – количество граждан, проживающих в районе $a \in A$;
- x_i – количество окон в МФЦ, расположенном в точке $i \in M$;
- $c_i(x_i)$ – стоимость содержания одного окна в МФЦ с числом окон x_i в точке $i \in M$;
- δ_i – индикатор точки $i \in M$:

$$\delta_i = \begin{cases} 1, & \text{если в точке } i \text{ разместить МФЦ,} \\ 0, & \text{иначе,} \end{cases} \quad \forall i \in M;$$
- δ_{ji} – индикатор пары $(j, i) \in N^r \times M$:

$$\delta_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{если дом } j \text{ относится к МФЦ, открытому в } i, \\ 0, & \text{иначе,} \end{cases} \quad \forall j \in N^r, i \in M$$

Отдельно необходимо также ввести дополнительные показатели, связанные с транспортной доступностью МФЦ:

- N_i^w – множество мест приложения труда граждан на карте города, расположенных в радиусе 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$;

- N_i^S – множество мест оказания услуг гражданам на карте города, расположенных в радиусе 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$;
- N_i^T – множество транспортных узлов на карте города, расположенных в радиусе 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$;
- $N_i = N_i^T \cup N_i^W \cup N_i^S \cup N_i^T$ для любого $i \in M$;
- d_j^W – количество работающих граждан в точке $j \in N_i^W, i \in M$;
- d_j^S – количество обслуживаемых граждан в точке $j \in N_i^S, i \in M$;
- d_j^T – интенсивность дневных транспортных потоков в узле $j \in N_i^T, i \in M$;
- t_{ji} – расстояние по дорогам общего пользования от точки $j \in N_i$ до точки $i \in M$, км.

Далее рассмотрим основные этапы реализации в рамках предлагаемой методики.

Этап 1 -Решение задачи оптимизации топологии сети МФЦ.

В рамках данной задачи происходит поиск такой схемы расположения МФЦ в Санкт-Петербурге, при которой достигается минимальное значение совокупных затрат на содержание всей сети МФЦ с учетом предъявляемых к каждому отдельному МФЦ требований.

На основании требований, предъявляемых к процессу поиска оптимальной схемы расположения МФЦ на территории Санкт-Петербурга, сформулирована следующая задача оптимизации топологии сети МФЦ:

$$\min_x \sum_{i \in M} c_i(x_i)x_i, (9)$$

Каждое слагаемое целевой функции (9) – это произведение числа окон x_i в МФЦ, располагаемом в точке $i \in M$, и затрат на содержание одного окна $c_i(x_i)$ в МФЦ с числом окон $x_i, i \in M$. Таким образом, каждое слагаемое целевой функции (1) – это оценка затрат на содержание МФЦ с необходимым количеством окон в точке $i \in M$. Следовательно, целевая функция представляет собой сумму затрат на содержание всех МФЦ с

ненулевым количеством окон, которые будут расположены в точках из допустимого множества точек M для размещения МФЦ. Минимизируя целевую функцию (1), лицо, принимающее решение, получает схему расположения МФЦ в Санкт-Петербурге, при которой достигается минимальное значение совокупных затрат на содержание всей сети.

С математической точки зрения возникшая задача оптимизации топологии сети МФЦ на территории Санкт-Петербурга является задачей целочисленного программирования с нелинейной целевой функцией. Функция $c_i(x_i)$, $i \in M$ аппроксимирована на основе информации о средних значениях стоимости одного окна МФЦ (рисунок 3.1).

Опираясь на данные о средних значениях стоимости одного окна МФЦ, получаем аппроксимацию поведения функции $c_i(x_i)$, $i \in M$, в виде нелинейной убывающей функции (рисунок 3.2).

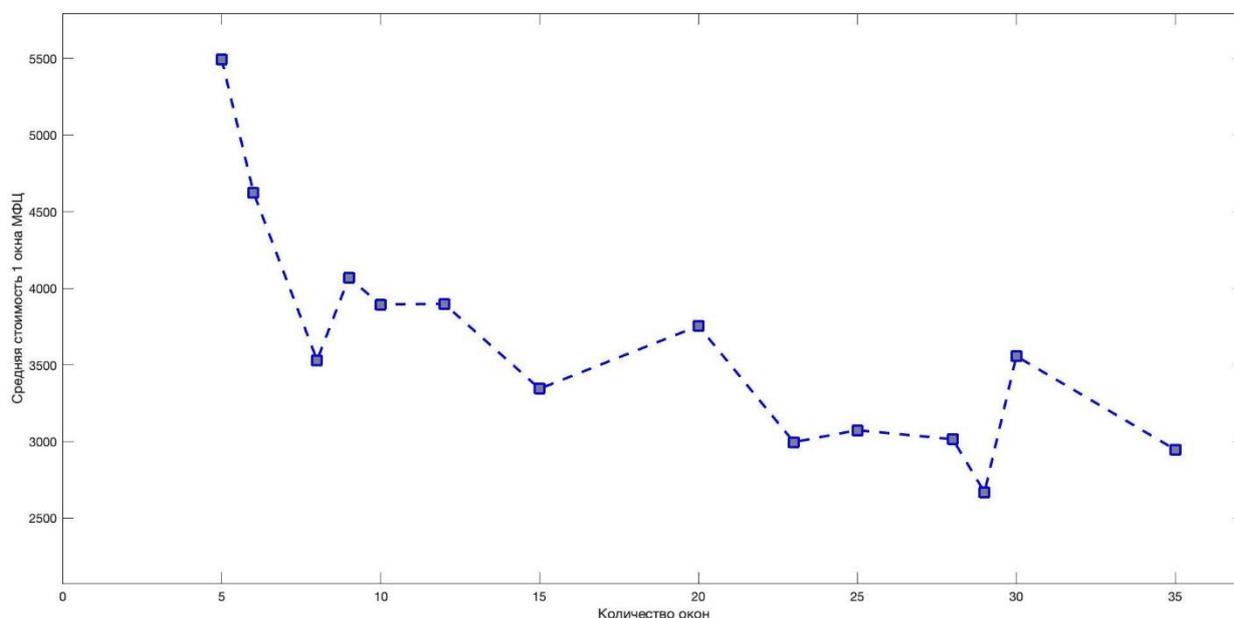


Рисунок 3.1 - Среднее значение стоимости одного окна МФЦ (авторские разработки на основе [139])

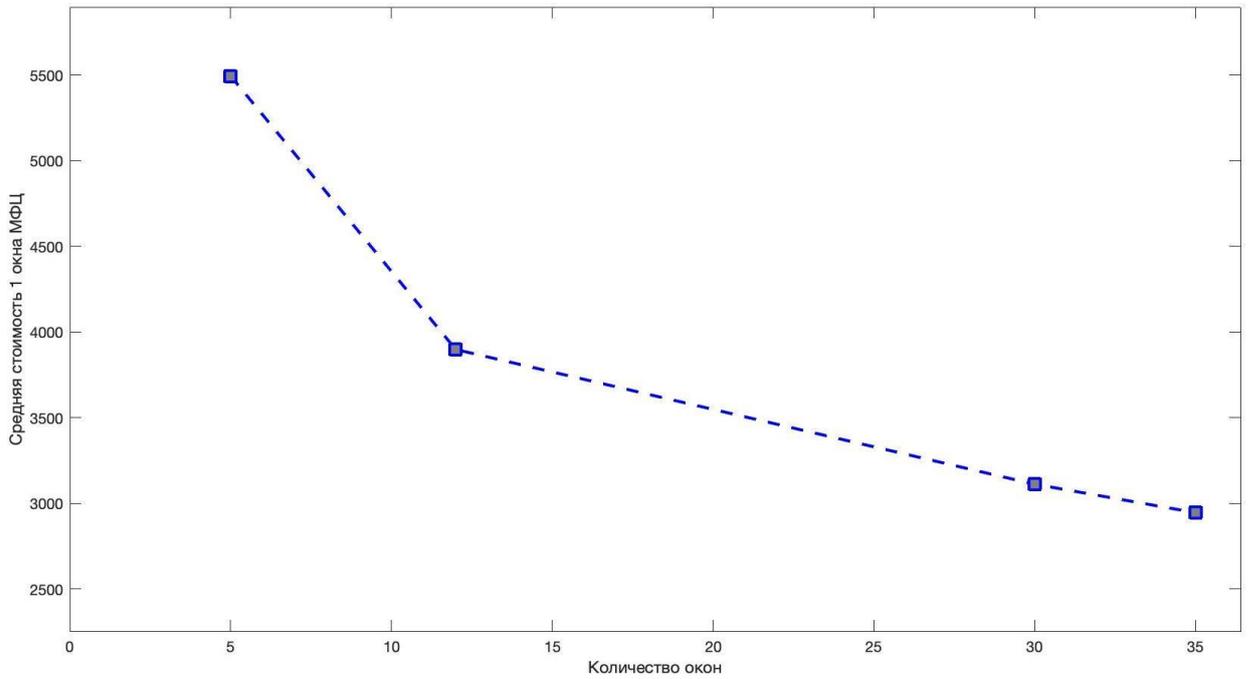


Рисунок 3.2 - График поведения функции $c_i(x_i), i \in M$. (авторские разработки)

При проведении подобного рода расчетов и с учетом исходных требований для обоснования данной методики можно ввести ряд ограничений:

$$5000x_i \geq \left(\sum_{j \in N_i^r} d_j^r \right) \delta_i \quad \forall i \in M, \quad (10)$$

$$5000 \sum_{i \in M_a} x_i \geq P_a \quad \forall a \in A, \quad (11)$$

$$\delta_i |N_i^r| = \sum_{j \in N_i^r} \delta_{ji} \quad \forall i \in M, \quad (12)$$

$$\sum_{i \in M} \delta_{ji} \geq 1 \quad \forall j \in N^r, \quad (13)$$

при

$$\begin{aligned} \delta_i &= \{0,1\} \quad \forall i \in M, \\ \delta_{ji} &= \{0,1\} \quad \forall j \in N^r, i \in M, \\ \delta_{ji} &= 0 \quad \forall j \in N^r \setminus N_i^r, i \in M. \end{aligned}$$

Неравенство (10) представляет собой требование того, чтобы на каждые 5 000 жителей, проживающих в радиусе 3 км по дорогам общего пользования от МФЦ, было выделено не менее одного окна приёма.

Неравенство (11) требует, чтобы на каждые 5 тысяч жителей любого муниципального образования (района), в котором располагаются многофункциональные центры, в секторе приема заявителей было предусмотрено не менее одного окна приема и выдачи документов.

Равенство (12), с одной стороны, гарантирует, что если в точке i открылось МФЦ (т.е., $\delta_i = 1$), то все дома, находящиеся на расстоянии 3 км по дорогам общего пользования от точки i будут ассоциированы с этим МФЦ (т.е., $\delta_{ji} = 1$ для всех $j \in N_i^r$). С другой стороны, равенство (12), гарантирует, что если произвольный дом $j \in N^r$ будет ассоциирован с МФЦ в точке i (т.е., $\delta_{ji} = 1$), то в точке i должен быть открыт МФЦ (т.е., $\delta_i = 1$) и все дома, находящиеся на расстоянии 3 км по дорогам общего пользования от точки i будут сразу же ассоциированы с этим МФЦ (т.е., $\delta_{ji} = 1$ для всех $j \in N_i^r$).

Неравенство (13) требует, чтобы каждый объект жилой недвижимости Санкт-Петербурга был ассоциирован хотя бы с одним МФЦ. Другими словами, для любого $j \in N^r$ должен существовать хотя бы один $i \in M$ такой, что $j \in N_i^r$ и $\delta_i = 1$.

Этап 2 -Решение задачи по оптимизации расположения МФЦ.

Сущность данной задачи связана с поиском такой схемы расположения МФЦ в Санкт-Петербурге, при которой обеспечивается максимальное удобство расположения МФЦ для граждан (качество обслуживания) с учётом предъявляемых к каждому отдельному МФЦ требований по близости к наиболее интенсивным местам возникновения спроса на услуги МФЦ.

При построении оптимальной схемы размещения МФЦ на территории Санкт-Петербурга использованы данные о числе проживающих, работающих,

перемещающихся и обслуживаемых граждан на территории Санкт-Петербурга в местах проживания, приложения труда, транспортного и коммерческого обслуживания.

Опираясь на требования учета данных о числе проживающих, работающих, перемещающихся и обслуживаемых граждан на территории Санкт-Петербурга в местах проживания, приложения труда, транспортного и коммерческого обслуживания при поиске оптимальной схемы расположения МФЦ на территории Санкт-Петербурга, сформулирована следующая задача оптимизации расположения МФЦ:

$$\min_{\delta} \sum_{i \in M} \left(\sum_{j \in N_i^r} t_{ji} d_j^r + \sum_{j \in N_i^w} t_{ji} d_j^w + \sum_{j \in N_i^s} t_{ji} d_j^s + \sum_{j \in N_i^t} t_{ji} d_j^t \right) \delta_i, \quad (14)$$

С математической точки зрения возникшая задача оптимизации расположения МФЦ на территории Санкт-Петербурга является задачей линейного целочисленного программирования.

Каждое слагаемое целевой функции (14) – это взвешенное по величине спроса $d_j^r \wedge d_j^w \wedge d_j^s \wedge d_j^t$ расстояние от потенциального места $i \in M$ размещения МФЦ до точек $j \in N^r$ формирования спроса на услуги. Таким образом, каждое слагаемое целевой функции – это оценка близости МФЦ в точке $i \in M$ к наиболее значимым точкам формирования спроса $j \in N^r$. Следовательно, целевая функция (14) представляет собой сумму взвешенных расстояний от всех точек формирования спроса до всех МФЦ с ненулевым количеством окон, которые будут расположены в точках из допустимого множества точек M для размещения МФЦ. Минимизируя значение целевой функции (14), лицо, принимающее решение, получает схему расположения МФЦ в Санкт-Петербурге, при которой достигается наилучшее качество обслуживания граждан с точки зрения доступности мест расположения МФЦ относительно мест формирования спроса на услуги МФЦ (чем больший спрос на услуги, тем меньшее расстояние до МФЦ).

В рамках данной задачи также можно обозначить ряд ограничений:

$$\delta_i |N_i^r| = \sum_{j \in N_i^r} \delta_{ji} \quad \forall i \in M, \quad (15)$$

$$\sum_{i \in M} \delta_{ji} \geq 1 \quad \forall j \in N^r, \quad (16)$$

при

$$\begin{aligned} \delta_i &= \{0,1\} \quad \forall i \in M, \\ \delta_{ji} &= \{0,1\} \quad \forall j \in N^r, i \in M, \\ \delta_{ji} &= 0 \quad \forall j \in N^r \setminus N_i^r, i \in M. \end{aligned}$$

Равенство (15), с одной стороны, гарантирует, что если в точке i открылось МФЦ (т.е., $\delta_i = 1$), то все дома, находящиеся на расстоянии 3 км по дорогам общего пользования от точки i будут ассоциированы с этим МФЦ (т.е., $\delta_{ji} = 1$ для всех $j \in N_i^r$).

Неравенство (16) требует, чтобы каждый объект жилой недвижимости Санкт-Петербурга был ассоциирован хотя бы с одним МФЦ. Таким образом, для любого $j \in N^r$ должен существовать хотя бы один $i \in M$ такой, что $j \in N_i^r$ и $\delta_i = 1$.

Этап 3 – Обоснование входных и выходных данных моделей оптимизации сети МФЦ.

Входными данными для построенной модели оптимизации сети МФЦ являются данные, позволяющие вычислять её параметры. В Таблице 3.1 приведены данные, которые требуются при построении модели оптимизации сети МФЦ, с указанием соответствия между исходными данными и параметрами модели, которые вычисляются на основании этих данных.

Также, в качестве важных данных для проведения моделирования, необходимо принимать во внимание статистические данные об объектах, расположенных в Санкт-Петербурге (таблица 3.2).

Таблица 3.1

Наименование параметров модели и входных данных (авторские разработки)

Параметры модели	Входные данные
$P_a, a \in A$	Данные о количестве жителей во всех районах Санкт-Петербурга
$M_a, a \in A$	Данные о географических координатах всех объектов нежилой недвижимости Санкт-Петербурга (по районам)
N^r $N_i^r, i \in M$ $d_j^r, j \in N_i^r, i \in M$	Данные о географических координатах всех объектов жилой недвижимости Данные о количестве жителей в каждом объекте жилой недвижимости Санкт-Петербурга
$N_i^w, i \in M$ $d_j^w, j \in N_i^w, i \in M$	Данные о географических координатах мест приложения труда в Санкт-Петербурге Данные о количестве работников в каждом месте приложения труда в Санкт-Петербурге
$N_i^s, i \in M$ $d_j^s, j \in N_i^s, i \in M$	Данные о географических координатах мест оказания услуг в Санкт-Петербурге Данные об интенсивности потоков граждан в местах оказания услуг в Санкт-Петербурге
$N_i^t, i \in M$ $d_j^t, j \in N_i^t, i \in M$	Данные о географических координатах транспортных узлов Санкт-Петербурга Данные об интенсивности потоков граждан в транспортных узлах Санкт-Петербурга
$N_i^r, i \in M$ $N_i^w, i \in M$ $N_i^s, i \in M$ $N_i^t, i \in M$ $t_{ji}, j \in N_i, i \in M$	Данные о топологии улично-дорожной сети Санкт-Петербурга: данные о географических координатах всех перекрестков города, данные о топологии всех улиц города
$c_i(\cdot), i \in M$	Данные о стоимости содержания разных типов МФЦ во всех нежилых объектах Санкт-Петербурга

Таблица 3.2

Статистические данные о рассматриваемых объектах, расположенных на территории Санкт-Петербурга [138]

Наименование категории объекта	Количество рассматриваемых объектов в Санкт-Петербурге, ед. ¹
Количество перекрестков	30 000
Количество участков дорог между перекрестками	88 000
Количество объектов жилой недвижимости	34 000
Количество объектов нежилой недвижимости	31 000

¹ Приведено примерное, усредненное количество объектов.

Количество транспортных узлов	7 000
-------------------------------	-------

На рисунке 3.3 приведена визуализация графа улично-дорожной сети Санкт-Петербурга, состоящего из 124 086 узлов и 167 963 дуг.

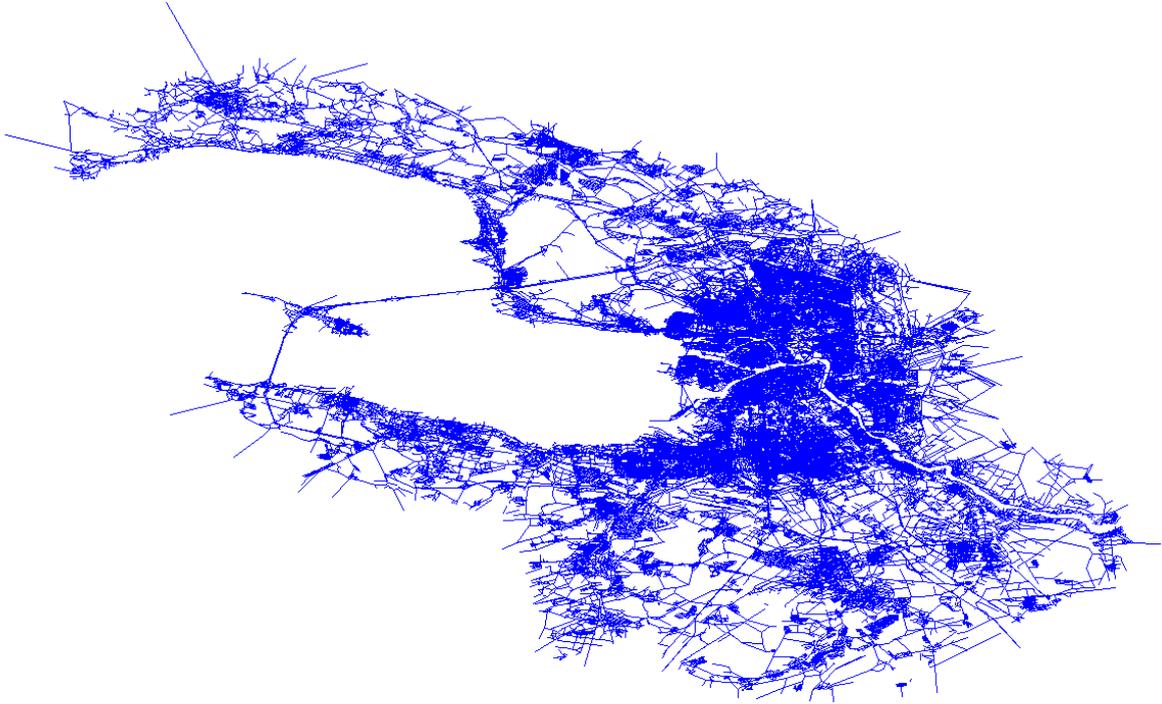


Рисунок 3.3 - Визуализация данных о топологии улично-дорожной сети Санкт-Петербурга (составлено автором на основе [138])

В Таблице 3.3 представлены числовые оценки мощности пространства активных (ненулевых) переменных в задаче оптимизации сети МФЦ с учётом предъявляемых требований.

Таблица 3.3
Числовые оценки мощности пространства активных переменных (авторские разработки)

Параметры модели	Числовая оценка
M	$ M \approx 31\,000$
N^r	$ N^r \approx 34\,000$
$N_i^r, i \in M$	$ \cup_{i \in M} N_i^r \geq 34\,000$
$N_i^w, i \in M$ $N_i^s, i \in M$	$ \cup_{i \in M} (N_i^r \cup N_i^s) \geq 31\,000$
$N_i^t, i \in M$	$ \cup_{i \in M} N_i^t \geq 7\,000$

Этап 4 – Разработка методических рекомендаций по моделированию оптимальной схемы размещения сети МФЦ.

4.1 Оценка спроса на услуги МФЦ на основе предложенной модели

При оценке спроса S_i на услуги МФЦ, расположенного в точке $i \in M$, рекомендуется учитывать потенциальный спрос со стороны граждан, проживающих в объектах жилой недвижимости, находящихся не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$:

$$S_i = \sum_{j \in N_i^r} d_j^r \quad \forall i \in M, \quad (17)$$

При оценке спроса S_i на услуги МФЦ, расположенного в точке $i \in M$, рекомендуется учитывать потенциальный спрос со стороны граждан, работающих в местах приложения труда, расположенных не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$:

$$S_i = \left(\sum_{j \in N_i^r} d_j^r + \sum_{j \in N_i^w} d_j^w \right) \quad \forall i \in M, \quad (18)$$

При оценке спроса S_i на услуги МФЦ, расположенного в точке $i \in M$, рекомендуется учитывать потенциальный спрос со стороны граждан, получающих услуги в местах предоставления услуг, находящихся не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$:

$$S_i = \left(\sum_{j \in N_i^r} d_j^r + \sum_{j \in N_i^w} d_j^w + \sum_{j \in N_i^s} d_j^s \right) \quad \forall i \in M, \quad (19)$$

При оценке спроса S_i на услуги МФЦ, расположенного в точке $i \in M$, рекомендуется учитывать потенциальный спрос со стороны граждан, пользующихся услугами общественного транспорта на остановочных пунктах (транспортных узлах), находящихся не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от точки $i \in M$:

$$S_i = \left(\sum_{j \in N_i^r} d_j^r + \sum_{j \in N_i^w} d_j^w + \sum_{j \in N_i^s} d_j^s + \sum_{j \in N_i^t} d_j^t \right) \quad \forall i \in M, \quad (20)$$

4.2 Оценка оптимальности мест расположения МФЦ на основе предложенной модели.

При выборе места размещения МФЦ рекомендуется все объекты жилой недвижимости, находящиеся не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от МФЦ, относить к данному МФЦ:

$$\delta_i |N_i^r| = \sum_{j \in N_i^r} \delta_{ji} \quad \forall i \in M, (21)$$

При оценке оптимальности выбора места размещения МФЦ рекомендуется учитывать взвешенное расстояние от МФЦ до мест формирования спроса на услуги МФЦ:

$$w_i = \sum_{j \in N_i^r} t_{ji} d_j^r + \sum_{j \in N_i^w} t_{ji} d_j^w + \sum_{j \in N_i^s} t_{ji} d_j^s + \sum_{j \in N_i^t} t_{ji} d_j^t \quad \forall i \in M, (22)$$

При оценке оптимальности выбора места размещения МФЦ рекомендуется выбирать точку $i \in M$ внутри оптимальной территориальной единицы, обеспечивающую наименьшее значение величины

$$\sum_{i \in M_z} w_i \delta_i \quad \forall z \in Z, (23)$$

4.3 Оценка количества окон приема и выдачи документов в МФЦ на основе предложенной модели.

При оценке количества окон в МФЦ, расположенных на территории муниципального образования, требуется предусмотреть одно окно приема и выдачи документов на каждые 5 000 жителей:

$$5000 \sum_{i \in M_a} x_i \geq P_a \quad \forall a \in A, (24)$$

При оценке количества окон в МФЦ, расположенном в точке $i \in M$, рекомендуется предусмотреть одно окно МФЦ на каждые 5 000 жителей, проживающих не далее, чем в 3 км по дорогам общего пользования от МФЦ:

$$5000 x_i \geq \left(\sum_{j \in N_i^r} d_j^r \right) \delta_i \quad \forall i \in M, (25)$$

4.3 Оценка экономической целесообразности схемы расположения типов сети МФЦ на основе предложенной модели.

При оценке экономической целесообразности схемы расположения типов сети МФЦ на территории города, требуется учитывать, что каждый объект жилой недвижимости должен быть отнесен хотя бы к одному МФЦ:

$$\sum_{i \in M} \delta_{ji} \geq 1 \quad \forall j \in N^r, (26)$$

При оценке экономической целесообразности схемы расположения типов МФЦ на территории города, рекомендуется учитывать величину совокупных затрат на содержание всех МФЦ:

$$\sum_{i \in M} c_i(x_i)x_i, (27)$$

При оценке экономической целесообразности схемы расположения типов МФЦ на территории города, рекомендуется выбирать места размещения, обеспечивающие наименьшее значение величины

$$\sum_{i \in M} c_i(x_i)x_i. (28)$$

Последовательная реализация представленных выше этапов методики формирования оптимальной схемы размещения МФЦ Санкт-Петербурга позволит добиться увеличения доступности получения государственных услуг как с точки зрения интересов стратегического планирования территориально-пространственного развития Санкт-Петербурга как важной агломерации регионального масштаба, ориентированной на активный прирост населения, в том числе за счет роста миграционных потоков, так и в контексте необходимости разработки стратегии развития сети МФЦ города, которая учитывала бы количественный аспект планирования применительно к каждому району Санкт-Петербурга.

3.2 Формирование алгоритма расчета индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга

Помимо обеспечения равномерной доступности услуг МФЦ для жителей города, а также стабильного увеличения доли граждан, располагающих свободным доступом к получению государственных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, не менее важной для Санкт-Петербурга задачей следует признать функциональность, техническую оснащенность и эстетическую наполненность многофункциональных центров.

Можно говорить о том, что МФЦ должны транслировать единый системный подход к организации процесса обслуживания и информирования населения в развивающейся городской среде, а также способствовать внедрению потенциальных цифровых технологий и управленческих инноваций, которые способствовали росту спроса на государственные услуги со стороны целевых аудиторий – получателей услуг МФЦ.

Однако, не все ныне существующие центры размещены в помещениях, позволяющих жителям быстро и качественно получить услугу, и чувствовать себя при этом комфортно. В связи с этим представляется весьма важным не только оптимизировать пространственное размещение сети центров МФЦ на территории нашего города с целью повышения уровня доступности самого процесса предоставления государственных услуг, но и сделать данные центры максимально комфортными для пребывания как самих клиентов, так и посетителей, прежде всего из числа сопровождающих лиц, и самих сотрудников МФЦ, которые вынуждены находиться в помещении в течении всего рабочего дня.

Однако, принятия решений относительно выбора направлений повышения качества обслуживания в МФЦ в современных условиях должно учитывать мнения не только органов управления территориального уровня, но и самих потребителей услуг и работников МФЦ.

В связи с этим, для определения целевых ориентиров развития сети МФЦ в рамках повышения качества обслуживания, в том числе на основе использования возможностей цифровых технологий в стратегической перспективе, нами было проведено исследование потребительских предпочтений и мнений относительно качества обслуживания клиентов в МФЦ Санкт-Петербурга в виде опроса клиентов-получателей государственных услуг на основе использования ряда нормативных и научных источников [19,21,22,24,115].

В качестве задач проведения данного исследования можно отдельно отметить:

- определение степени значимости отдельных характеристик МФЦ для посетителей и работников с точки зрения процесса и качества обслуживания;

- проведение общей оценки комфортности посещения МФЦ для клиентов, посетителей и работников;

- осуществление анализа степени удовлетворенности посетителей МФЦ отдельными услугами и качеством обслуживания.

Даты проведения опроса - с 3 по 10 августа 2023 г. Метод сбора данных - анкетирование по месту нахождения МФЦ. Выборка: 694 человека – посетители МФЦ и 766 человек – работники МФЦ. Участникам анкетирования было предложено выбрать наиболее приоритетные для них характеристики МФЦ, соответственно посетителям МФЦ – с точки зрения комфортности их посещения, работникам МФЦ – в контексте работы в них.

Так как подобного рода исследования всегда используют выборку, то номинальные различия значений (% , баллы) реально существуют лишь тогда, когда различие значимо (это определяется средствами обработки данных). В ходе исследования учитываются только значимые различия по выбранным объектам оценки.

По итогам проведения исследования были получены следующие основные результаты:

-в анкетировании приняли участие посетители МФЦ в возрасте от 14 до 90 лет. Средний возраст опрошенных – 43 года. Доля женщин более чем вдвое превышает долю мужчин (68,2% против 31,8% соответственно). Подавляющее большинство (72%) посетителей МФЦ, принявших участие в анкетировании, относятся к работающим,

-три четверти (77,8%) прошли анкетирование в МФЦ, расположенном по месту жительства, 17,3% – по месту работы. Выборочную совокупность работников МФЦ составляли респонденты в возрасте от 20 до 68 лет. Средний возраст опрошенных работников – 41 год. Абсолютное большинство (96%) – женщины,

-как показали полученные результаты, для посетителей МФЦ наиболее важным является удобство расположения МФЦ (хорошая транспортная доступность и наличие парковки), на втором месте – хорошее состояние помещений МФЦ и наличие функциональных зон (гардероба, санитарно-гигиенических помещений). Вполне ожидаемо, что для работников, напротив, состояние помещений МФЦ и наличие в них функциональных зон в приоритете, а удобство расположения – на втором месте. В целом по выборке первую строчку заняла характеристика «хорошее состояние МФЦ и наличие функциональных зон», вторую – «удобство расположения МФЦ». На третьем и четвертом месте соответственно «оснащение МФЦ дополнительными сервисами» и «окна приема»,

-посетителям МФЦ также было предложено оценить уровень комфортности их посещения. Абсолютное большинство опрошенных позитивно оценили данную характеристику: доля тех, кого комфортность посещения МФЦ устраивала полностью или скорее, составила 96,9%. При этом доля «пятерок» многократно превысила долю «четверок» (78,7% против 18,2%). Суммарная доля негативных оценок составила лишь 0,7%. Картина оценок посетителей МФЦ в зависимости от их пола, возраста и занятости не дифференцирована,

-посетители МФЦ, расположенных в районах исторического центра, несколько хуже (ниже суммарная доля позитивных оценок) оценили комфортность их посещения, чем респонденты, посетившие в момент анкетирования МФЦ в спальных и пригородных районах. Посетители в абсолютном большинстве (доля позитивных отзывов составила 96,9%) считают МФЦ комфортными для посещения. Респонденты оценивают уровень комфорта в МФЦ, расположенных в районах исторического центра, несколько хуже (ниже доля позитива), чем в спальных и пригородных,

-относительно отдельных характеристик МФЦ посетители выше прочих оценили «окна приема» – суммарная доля тех, кого оно устраивает, составила 95,9%. Доля неудовлетворенных им мала (1%),

-несколько меньшие суммарные доли позитивных оценок (90,5%–90,6%) зафиксированы в отношении расположения МФЦ, состояния их помещений и наличия функциональных зон. Ситуация с состоянием помещений МФЦ, наличием в них функциональных зон, а также оснащенностью дополнительными сервисами, согласно отзывам посетителей, в спальных районах города несколько лучше, чем в центральных и пригородных,

-хуже всего среди рассматриваемых характеристик (ниже доля позитива и выше – негатива) посетители МФЦ оценили оснащенность дополнительными сервисами (помещением для фотографирования, детским уголком, общедоступной сетью Wi-Fi и др.). Суммарная доля тех, кого она устраивает, составила 82,3%. Доля недовольных – 5,6%.

По итогам проведенного исследования был разработан набор характеристик качества обслуживания, каждая из которых обладает весовым коэффициентом, выраженным в балльной шкале оценки. Приоритетность характеристик МФЦ для посетителей и работников определена на основании проведенного опроса, весовые коэффициенты измерены методом «парных сравнений» Терстоуна.

Экспресс-анализ осуществлен на инструментальных средствах Государственной системы Санкт-Петербурга «Интегрированной информационной системой информационно-аналитического обеспечения деятельности ИОГВ».

Отдельным укрупнённым характеристикам (блокам показателей), которые характеризуют качество услуг и обслуживания в МФЦ Санкт-Петербурга, были присвоены следующие коэффициенты приоритетности:

-Блок показателей «Население», который включает в себя оценку состояния помещений МФЦ и наличие функциональных зон в расчёте к численности населения отдельных районов. Коэффициент приоритетности данного блока – 0,168. Данный блок показателей получил наименьший удельный вес, что вызвано весьма спокойной реакцией респондентов по поводу выбранных показателей с точки зрения их приоритетности в процессе посещения МФЦ в нашем городе;

-Блок показателей «Геолокация и доступность», отражающий уровень удобства расположения МФЦ в различных районах города. Коэффициент приоритетности данного блока – 0,302. Данный блок является вторым по значимости для опрошенных респондентов и повышение качества его показателей способно положительно отразиться на удовлетворенности процессом получения государственных услуг;

-Блок показателей «Характеристика помещений», который характеризует как наличие окон приема/выдачи документов, так и общее состояние самого инфраструктурного объекта, на территории которого располагается МФЦ. Коэффициент приоритетности данного блока – 0,326. Является наиболее значимым с точки зрения полученных результатов опроса.

-Блок показателей «Дополнительные сервисы» указывает на достигнутый уровень в оснащении МФЦ дополнительными сервисами, которые могут быть востребованы различными категориями пользователей, которые посещают МФЦ. Коэффициент приоритетности данного блока – 0,204. Данный коэффициент несколько выше блока «Население», но

значительно уступает двум другим с точки зрения его значимости для уровня комфортности;

Методика расчета индекса «комфортности» МФЦ с учетом предлагаемых нами весовых коэффициентов приоритетности характеристик качества обслуживания МФЦ приведен в таблице 3.4.

В рамках предлагаемой методики каждый из укрупнённых блоков предлагается декомпозировать на составные элементы, каждый из которых в свою очередь имеет свою собственную шкалу оценки, выраженную в баллах. Например, первый блок «Население» состоит из четырех показателей (численность населения муниципального образования, количество окон приема заявителей в секторе, охват окнами МФЦ по району, охват окнами МФЦ по муниципальному образованию), каждый из которых имеет свою собственную единицу измерения. В данном случае это либо проценты, либо количественные числовые величины. При этом, в рамках совершенствования предлагаемой методики, количество внутренних показателей блока может быть расширено при наличии соответствующих обоснований.

Сами представленные результаты по каждому показателю имеют определенные границы значений, спектр которых соответствует предлагаемой бальной оценке. Например, показатель «расстояние до ближайшего МФЦ» укрупненного блока «Геолокация и доступность» имеет три уровня градации, наиболее характерные с точки зрения пространственного размещения МФЦ в пределах одного района, а именно: до 1 500 м. (соответствует 0 баллов), 1 500 - 3 000 м. (соответствует 10 баллам) и свыше 3 000 м. (соответствует 20 баллам). При формировании подобного рода бальной оценки закладывался принцип, в рамках которого чем дальше находятся другие МФЦ, тем комфортнее пребывание в данном МФЦ для жителя конкретного района города. Таким образом, если до ближайшего МФЦ более 3 км. дистанции, анализируемый МФЦ получает 20 баллов с точки зрения его комфортности для посещения.

При этом каждый показатель любой группы имеет собственные особенности для проведения оценки. Например, градация показателя «площадь помещения общая» представляет собой авторский подход, а разделение показателя «охват окнами МФЦ по району» соответствует требованиям федерального законодательства. Отдельно стоит отметить показатели, которые отражают фактическую специфику конкретного МФЦ с точки зрения обеспеченности отдельными элементами инфраструктуры и их наличия, в целом (показатели «помещение городских проектов/переговорная», «доступ в помещение для МГН» и т.д.). В большинстве своем, для их характеристики используется бинарная система оценки, когда баллы начисляются при их наличии, а в случае их отсутствия баллы не присваиваются.

Отдельно следует остановиться на таких укрупненных показателях как «наличие отдельных помещений МФЦ» и «наличие дополнительных сервисов и услуг», которые могут быть разбиты на составные части, каждая из которых может быть оценена отдельно с помощью баллов.

К показателю «наличие отдельных помещений МФЦ» следует относить факт наличия таких помещений как: гардероб, санитарный узел, помещение для приема пищи (кухня), комната отдыха, архив, помещение для хранения продукции МВД, класс для обучения персонала. Для оценки структурных элементов данного показателя используется бинарная система – факт наличия премируется 3 баллами, отсутствие соответствует нулевым значениям. При этом, конечно же, ряд помещений носят обязательный характер и фактически присутствуют в любом МФЦ Санкт-Петербурга (санитарный узел, помещение для приема пищи (кухня) и комната отдыха).

Также в таблице обозначена целая группа показателей под общим наименованием «Наличие дополнительных сервисов и услуг», к числу которых можно отнести следующие дополнительные опции для клиентов, посетителей и сотрудников: детский уголок / комната матери и ребенка, информационные табло, платежный терминал (напольный), торговый автомат

по продаже горячих напитков/ продуктов питания, фото -кабина, контейнер для сбора батареек, книгообмен (буккроссинг), крипто -био -кабина, постамат, почтамат, аппарат для печати документов (мультиат).

Таблица 3.4

Расчет индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга (авторские разработки)

Группа	Критерий	Значение	Количество баллов	Весовой коэффициент
1	2	3	4	5
1. Население	1.1. Численность населения муниципального образования, чел.	до 5 000	0	0,168
		5 001 - 50 000	10	
		50 001 - 100 000	20	
		свыше 100 000	30	
	1.2. Количество окон приема заявителей в секторе, ед.	до 10 включительно	10	
		11 - 20	20	
		21 и более	30	
	1.3. Охват окнами МФЦ по району, %	ниже 90%	20	
		90% - 98,4%	10	
		98,5% и выше	5	
	1.4. Охват окнами МФЦ по муниципальному образованию, %	ниже 90%	20	
		90% - 98,4%	10	
98,5% и выше		5		
2. Геолокация и доступность	2.1. Транспортная доступность: расстояние до станции метро	до 500 м.	10	0,302
		500 м. - 1 500 м.	5	
		свыше 1 500 м.	0	
	2.2. Транспортная доступность: расстояние до остановки общественного транспорта	до 100 м.	20	
		100 м. - 500 м.	10	
		500 - 1 000 м.	5	
		свыше 1 000 м.	0	
	2.3. Расстояние до ближайшего МФЦ	до 1 500 м.	0	
		1 500 - 3 000 м.	10	
		свыше 3 000 м.	20	
	2.4. Расположение на 1-ой линии домов	да	10	
		нет	0	
	2.5. Парковка для посетителей	неорганизованная	0	
		организованная, до 50 машино-мест	10	
		организованная, от 50 машино-мест	20	
	2.6. Парковочные места для автотранспорта инвалидов	нет	0	
		1 машино-место	10	
		2 машино-места и более	20	

3. Характеристика помещений	3.1. Характеристика здания	многоквартирный жилой дом	0	0,326
		нежилое здание/ торговый комплекс	10	
	3.2. Объект культурного наследия	да	0	
		нет	10	
	3.3. Вид пользования помещением	оперативное управление/ безвозмездное пользование	10	
		аренда	0	
	3.4. Этаж	1 этаж	10	
		2 - 4 этаж	5	
		5 этаж и выше	0	
	3.5. Площадь помещения общ, кв. м.	до 400	0	
		401 - 800	5	
		801 и более	10	
	3.6. Площадь на 1 окно, кв. м.	менее 30	0	
		31 - 40	5	
		40,1	10	
	3.7. Доступ в помещение для МГН	отсутствует	0	
пандус, подъемник		5		
безбарьерный		10		
3.8. Дата проведения последнего ремонта, год	до 2017	0		
	2018 - 2021	5		
	2022 - 2024	10		
3.9 Наличие отдельных помещений	есть	3		
	нет	0		
4. Дополнительные сервисы	4.1 Сектор пользовательского сопровождения	2 и более места	15	0,204
		1 место	5	
		отсутствует	0	
	4.2 Платежные терминалы в окнах	установлен	10	
		не установлены, но есть возможность	5	
	4.3 Наличие Wi-Fi	нет возможности	0	
		есть	5	
	4.4 Помещение городских проектов/ переговорная	нет	0	
		есть	5	
	4.5 Помещение для фотографирования	нет	0	
		совмещенное	3	
		отдельное	5	
	4.6 Наличие дополнительных сервисов и услуг	установлен	5	
		не установлен, но есть возможность	3	
		нет возможности	0	
Итого				1,0

Наличие данных работающих или функционирующих объектов предполагает присвоение 5 баллов, их отсутствие при одновременной возможности открытия или установки – 3 балла, если же такая возможность отсутствует полностью, то баллы не присваиваются.

Достоверность используемого алгоритма определяется тем, что значения по каждому показателю либо получены на основе использования статистической информации региональных органов статистики, либо опытным путем при посещении выбранных МФЦ Санкт-Петербурга.

После присвоения определённой балльной оценки по каждому из МФЦ и их сравнения можно говорить о выделении нескольких групп МФЦ с точки зрения достижения определенных пороговых уровней балльной оценки. Возможная градация существующих МФЦ по уровню обеспечения комфортности представлена нами на рисунке 3.4. На данном рисунке представлены три ключевые категории МФЦ, каждая из которых, с точки зрения стратегического видения их развития, нуждается в различных организационно-экономических действиях, которые обусловлены, в том числе тем, на каком этапе упомянутой нами ранее в диссертационном исследовании парадигмы эволюционного развития находится конкретный МФЦ Санкт-Петербурга.

В связи с этим можно говорить о том, что задача управления МФЦ с низким уровнем комфортности состоит в доведении их до уровня МФЦ со средним уровнем комфортности, а последних – до уровня МФЦ с высоким уровнем комфортности и обеспечения равенства уровня комфортности на территории Санкт-Петербурга. МФЦ же с высоким уровнем комфортности готовы к переходу на следующий этап своего развития, а именно к более тесной трансформации в цифровое пространство, а также выработке прогнозных вариантов их функционирования в условиях более широкого внедрения и распространения технологий ИИ.

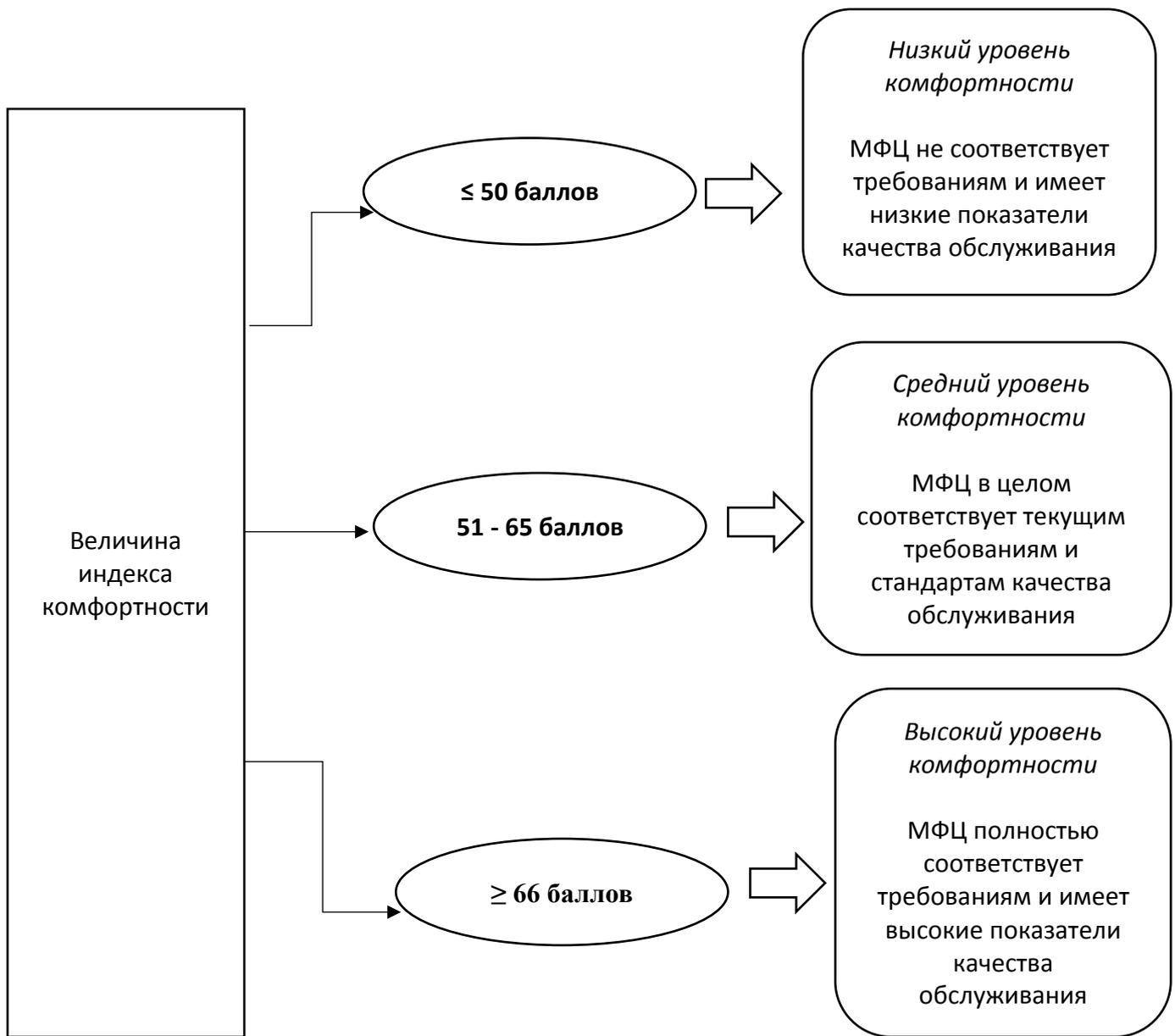


Рисунок 3.4- Распределение итоговых значений индекса комфортности по соответствию МФЦ требованиям и потребностям (авторские разработки)

С точки зрения количества набранных баллов по расчету индекса комфортности по предлагаемой нами методике, предлагается выделять три основные группы МФЦ – низкого уровня комфортности, среднего уровня комфортности и высокого уровня комфортности.

Распределение проанализированных районных МФЦ Санкт-Петербурга с точки зрения величины индекса комфортности представлено нами в таблице 3.5

Таблица 3.5

Итоговые показатели по расчету индекса комфортности по отдельным МФЦ Санкт-Петербурга (авторские разработки)

№ п/п	Наименование МФЦ	Адрес МФЦ	Индекс комфортности	Наименование МФЦ	Адрес МФЦ	Индекс комфортности
1	Сектор № 5 МФЦ Василеостровского района	Санкт-Петербург, ул. Наличная, д. 44, корп. 1, стр.1	83	Сектор № 2 МФЦ Пушкинского района	Санкт-Петербург, г. Павловск, Песчаный пер., д. 11/16, лит. А	43
2	Сектор № 8 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, ул. Ильюшина, д. 14, стр. 1	81	Сектор № 2 МФЦ Курортного района	Санкт-Петербург, г. Сестрорецк, ул. Токарева, д. 7, лит. А	45
3	Сектор № 5 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, Лахтинский пр., д. 85, лит. В	79	Сектор № 1 МФЦ Колпинского района	Санкт-Петербург, пос. Металлострой, ул. Садовая, д. 21, корп. 3, лит. А	45
4	Сектор № 5 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, Северный пр., д. 7, корп. 1, лит. А	79	Сектор № 3 МФЦ Красносельского района	Санкт-Петербург, Ленинский пр., д. 55, корп. 1, лит. А	48
5	Сектор № 2 МФЦ Центрального района	Санкт-Петербург, пр. Невский, д. 174, лит. А	76	Сектор № 1 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, Новоколомяжский пр., д. 16/8, лит. А	49
6	Сектор № 6 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, пос. Парголово, ул. Валерия Гаврилина, д. 11, корп. 1, стр. 1	75	Сектор № 1 МФЦ Адмиралтейского района	Санкт-Петербург, Английский пр., д. 21/60, лит. Б	49
7	Сектор № 5 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, пр. Большевиков, д. 8, корп. 1, лит. А	71	Сектор № 1 МФЦ Калининского района	Санкт-Петербург, Кондратьевский пр., д. 22, лит. А	49
8	Сектор № 1 МФЦ Московского района	Санкт-Петербург, пр. Новоизмайловский, д. 34, корп. 2, лит. А	71	Сектор № 3 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, пос. Парголово, Осиновая Роша, ш. Приозерское, д. 18, корп. 1, лит. А	50
9	Сектор № 5 МФЦ Красносельского района	Санкт-Петербург, Балтийский б-р, д. 4, стр. 1	70	Сектор № 2 МФЦ Адмиралтейского района	Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 55- 57, лит. А	50

10	Сектор № 1 МФЦ Красногвардейского района	Санкт-Петербург, пр. Наставников, д. 6, корп. 2, лит. А	70	Сектор № 1 МФЦ Красносельского района	Санкт-Петербург, г. Красное село, ул. Освобождения, д. 31, корп. 1, лит. А	50
11	Сектор № 2 МФЦ Московского района	Санкт-Петербург, ул. Звездная, д. 9, корп. 4, лит. А	69	Сектор № 2 МФЦ Красногвардейского района	Санкт-Петербург, ул. Молдагуловой, д. 5, лит. А	51
12	Сектор № 4 МФЦ Пушкинского района	Санкт-Петербург, Московское ш., д. 244, стр.1, пом. 12-Н	69	Сектор № 3 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, ул. Бабушкина д. 64, лит. А	51
13	Сектор № 3 МФЦ Колпинского района	Санкт-Петербург, г. Колпино, Тверская ул., д.36, корп.3, лит. А	68	Сектор № 4 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны, д. 138, корп. 2, лит. А	51
14	Сектор № 3 МФЦ Фрунзенского района	Санкт-Петербург, ул. Турку, д. 5/13, лит. А, пом. 25- Н	67	Сектор № 2 МФЦ Петроградского района	Санкт-Петербург, Каменноостровский пр., д. 55, лит. Г	51
15	Сектор № 1 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, ул. Седова, д. 69, лит. А	67	Сектор № 2 МФЦ Фрунзенского района	Санкт-Петербург, ул. Олеко Дундича, д. 25, корп. 2, лит. А	52
16	Сектор № 2 МФЦ Калининского района	Санкт-Петербург, ул. Веденева, д. 4, лит. А, пом. 9- Н	67	Сектор № 1 МФЦ Петродворцового района	Санкт-Петербург, г. Ломоносов, ул. Победы, д. 6а, лит. А	53
17	Сектор № 3 МФЦ Пушкинского района	Санкт-Петербург, г. Пушкин, ул. Малая, д. 17/13, лит. А	67	Сектор № 5 МФЦ Фрунзенского района	Санкт-Петербург, пр. Дунайский, д. 49/126, лит. А	53
18	Сектор № 7 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, ул. Крыленко, д. 1, корп.1, стр.2	67	Сектор № 1 МФЦ Курортного района	Санкт-Петербург, г. Зеленогорск, пр. Ленина, д. 21, лит. А	54
19	Сектор № 3 МФЦ Калининского района	Санкт-Петербург, ул. Ушинского, д. 6, лит. А	66	Сектор № 2 МФЦ Кировского района	Санкт-Петербург, пр. Маршала Жукова, д. 60, корп. 1	54
20	МФЦ Кронштадтского района	Санкт-Петербург, г. Кронштадт, ул. Зосимова, д.46, лит. А	66	Сектор № 3 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, пр. Шуваловский, д. 41, корп. 1, лит. А	56
21	Сектор № 9 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, Юнтоловский пр., д. 53, корп. 1, стр. 1	66	Сектор № 1 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, Придорожная аллея, д. 17, лит. А	56

22	Сектор № 1 МФЦ Фрунзенского района	Санкт-Петербург, пр. Славы, д. 2, корп. 1, лит. А	66	Сектор № 1 МФЦ Центрального района	Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 24, лит. А	57
23	Сектор № 2 МФЦ Петродворцового района	Санкт-Петербург, г. Петергоф, ул. Братьев Горкушенко, д. 6, лит. А	65	Сектор № 3 МФЦ Василеостровского района	Санкт-Петербург, 15-я линия В.О., д. 32, лит. А	58
24	Сектор № 4 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, ул. Новороссийская, д. 18, лит. А	64	Сектор № 1 МФЦ Петроградского района	Санкт-Петербург, ул. Красного Курсанта, д. 28, лит. А	58
25	Сектор № 3 МФЦ Московского района	Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 41, лит. А	64	Сектор № 3 МФЦ Красногвардейского района	Санкт-Петербург, Новочеркасский пр., д. 60, лит. А	59
26	Сектор № 7 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, аллея Котельникова, д. 2, корп. 2, лит. А	64	Сектор № 2 МФЦ Красносельского района	Санкт-Петербург, пр. Ветеранов, д. 147, лит. В	59
27	Сектор № 3 МФЦ Кировского района	Санкт-Петербург, пр. Стачек, д. 18, лит. А	63	Сектор № 2 МФЦ Выборгского района	Санкт-Петербург, Учебный пер., д. 2, лит. А	60
28	Сектор № 2 МФЦ Колпинского района	Санкт-Петербург, г. Колпино, пр. Ленина, д. 22, лит. А	63	Сектор № 5 МФЦ Калининского района	Санкт-Петербург, Гражданский пр., д. 104, корп. 1, лит. А	60
29	Сектор № 4 МФЦ Красносельского района	Санкт-Петербург, ул. Пограничника Гарькавого, д. 36, корп. 6, лит. А	62	Сектор № 1 МФЦ Пушкинского района	Санкт-Петербург, пос. Шушары, ул. Валдайская, д. 9, лит. А	60
30	Сектор № 1 МФЦ Кировского района	Санкт-Петербург, пр. Народного Ополчения, д. 101, лит. А, пом. 5-Н, 6-Н	62	Сектор № 4 МФЦ Приморского района	Санкт-Петербург, ул. Туристская, д. 11, корп. 1, лит. А	61
31	Сектор № 5 МФЦ Московского района	Санкт-Петербург, ул. Орджоникидзе, д. 31, корп. 1, лит. А	62	Сектор № 4 МФЦ Фрунзенского района	Санкт-Петербург, ул. Софийская, д. 47, корп. 1, лит. А	61
32	Сектор № 2 МФЦ Невского района	Санкт-Петербург, ул. Народная, д. 98, лит. О	62			

На основании полученных расчетов все МФЦ были распределены по их соответствию требованиям и потребностям, сформирована «Карта комфортности сети МФЦ Санкт-Петербурга», которая определяет перечень действующих МФЦ, соответствующих требованиям, а также фиксирует перечень «проблемных» центров, расположенных в труднодоступных местах и/или эксплуатационно-неблагополучных помещениях.

В рамках данной «Карта комфортности сети МФЦ Санкт-Петербурга» присутствует выделение цветом отдельных групп МФЦ:

-зеленым цветом выделены МФЦ высокого уровня комфортности (всего 22 МФЦ; распределение по различным районам города без конкретного доминирования одного или нескольких районов; серьезное преобладание МФЦ, расположенных в спальнях районах города),

-желтым цветом выделены МФЦ среднего уровня комфортности (всего 31 МФЦ; соответствует подавляющему большинству МФЦ, которые были проанализированы и учтены в рамках проведенного исследования; в данном сегменте представлены МФЦ, расположенные практически только в спальнях районах города),

- красным цветом выделены МФЦ низкого уровня комфортности (всего 10 МФЦ; из них 4 МФЦ в равной доле приходятся на такие районы города как Адмиралтейский и Красносельский, отсутствует взаимосвязь с уровнем комфортности в зависимости от расположения района в городской черте).

Подбор помещений для перемещения «проблемных» МФЦ, наряду с поиском помещений (как из числа находящихся в казне Санкт-Петербурга, так и на условиях аренды) для размещения новых офисов в районах с наименьшим охватом окнами МФЦ и районах с активной жилой застройкой, включен в комплекс ежегодных мероприятий Санкт-Петербурга, направленных на повышение качества и комфортности при предоставлении государственных услуг.

3.3 Обоснование направлений стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027 гг.

Стратегическое развитие рынка государственных услуг и МФЦ как отдельных экономических субъектов на данном рынке нашло свое отражение в ряде научных работ [33,37,50,60,72,87,134], однако данные работы рассматривают либо пространственное развитие МФЦ в условиях конкретного региона, либо стратегии развития по ряду отдельных основных направлений деятельности МФЦ, элементов ресурсного обеспечения и т.п.

Однако, по нашему мнению, проектирование региональной стратегии МФЦ должно быть максимально унифицировано с точки зрения выбора тех методических подходов и инструментов социально-экономической оценки, планирования и прогнозирования, которые используются при обосновании перспективных мероприятий, что позволит, в дальнейшем использовать данную Стратегию как прототип для проектирования подобного рода нормативных документов в условиях других российских регионов. Для этого в рамках разрабатываемой Стратегии должны учитываться не только текущие и будущие тенденции на рынке государственных услуг в России, но и социально-экономическое положение российского общества, а также технологические нововведения и инновации, которые будут определять вектор трансформации МФЦ в новых экономических условиях в нашей стране. С другой стороны, данная Стратегия должна учитывать особенности и специфику именно Санкт-Петербурга как уникального региона нашей страны, а также потребности и запросы его населения и предпринимательского сектора.

Все вышесказанное нашло свое отражение на рисунке 3.5, где представлены основные направления стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027 гг.

Стратегия развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027

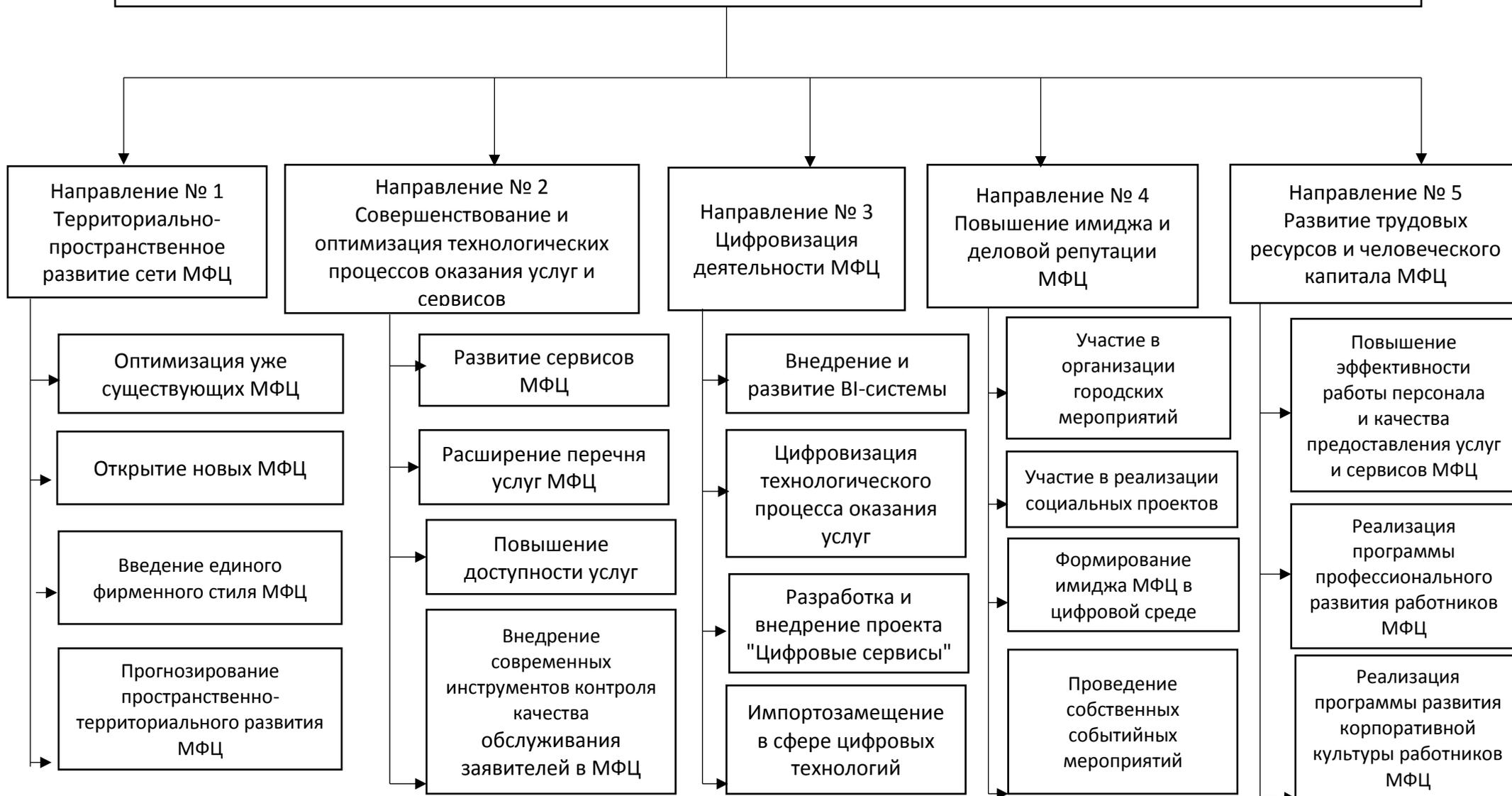


Рисунок 3.5 – Основные направления стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге в период с 2024 по 2027 гг. (авторские разработки)

Рассмотрим более детально ключевые направления стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга в условиях цифровизации.

Первое из предложенных направлений, связано с территориально-пространственным развитием сети МФЦ, которое предполагает как поддержку и оптимизацию уже существующих МФЦ в районах городов, так и появление новых МФЦ в случаях необходимости для более равномерного распределения числа клиентов и посетителей из числа физических и юридических лиц, а также в условиях роста численности населения за счет введения в строй новых жилых многоквартирных домов.

В первом случае речь может идти о таких направлениях как расширение числа окон для приема клиентов, нуждающихся в получении государственных услуг, а также в увеличении фонда рабочего времени одного окна в соответствии с прогнозными оценками, представленными во второй главе диссертационного исследования. Кроме того, процесс оптимизации уже существующих МФЦ может включать и закрытие тех центров, пропускная способность которых становится ниже по ряду причин, среди которых: строительство новых МФЦ с более высокой мощностью для оказания услуг; резкое снижение численности населения района города, которое изначально территориально ориентировано именно на данный МФЦ; несоответствие качества обслуживания в данном МФЦ среднегородскому уровню; долгосрочные проблемы с обеспеченностью линейным персоналом; общее снижение спроса в связи с повышением значимости электронной формы подачи заявлений через Портал государственных услуг и т.д.

Во втором случае, когда речь об открытии новых МФЦ, в качестве приоритетных мер следует обозначить:

-подбор помещений из числа находящихся в собственности Санкт-Петербурга, а также из числа находящихся в частной собственности на условиях потенциальной аренды, для размещения новых МФЦ в определенных районах города, где наиболее остро стоит вопрос с обеспеченностью МФЦ в расчете на одного жителя,

-включение в Адресную инвестиционную программу Санкт-Петербурга объектов недвижимого имущества для приобретения их в государственную собственность Санкт-Петербурга, с целью размещения МФЦ. В данном случае нужно понимать, насколько долго будут востребованы услуги МФЦ применительно к конкретной локации. Например, в случае закрытия одного или нескольких центров в районе в связи с их несоответствием текущим требованиям по качеству оказания услуг или безопасности пребывания из-за технических проблем, естественно представляется более целесообразным приобретение земельных участков или конкретного существующего объекта, на территории которого будет располагаться МФЦ, нежели чем заключение долгосрочного договора аренды. Однако, по нашему мнению, данный вывод скорее относится к среднесрочной перспективе, в более поздний горизонт планирования (более 15 лет) необходимо закладывать вероятность ускоренного развития систем ИИ, которые могут привести к постепенному снижению числа реально действующих МФЦ на душу населения, особенно в таких крупных мегаполисах как Санкт-Петербург,

-определение новых точек дислокации мобильных МФЦ на удалении от стационарных центров, в тех районах Санкт-Петербурга, где отмечается или планируется интенсивная застройка, а также присутствуют социально-значимые объекты,

-также необходима модернизация транспортного парка уже существующих мобильных МФЦ как за счет закупки и внедрения отечественных транспортных средств в рамках политики импортозамещения, так и с точки зрения их возможной локализации в городе.

Учитывая все вышесказанное, нами в таблице 3.6 предложены перспективные направления территориального развития МФЦ в четырех наиболее динамично развивающихся районах Санкт-Петербурга – Приморском, Фрунзенском, Калининском и Пушкинском.

Перспективные направления территориального развития МФЦ в ряде районов Санкт-Петербурга (авторские разработки)

Наименование района Санкт-Петербурга	Экономически целесообразное количество секторов МФЦ	Экономически целесообразное количество окон МФЦ	Мероприятия по оптимизации уже существующих МФЦ в районе	Потенциальные локации для размещения новых МФЦ в районе
Приморский район	9	185	1. Сектор № 1 (Новоколомяжский пр., д.16/8) – перемещение в другое помещение в той же локации с увеличением количества окон до 20; 2. Сектор № 3 (Шуваловский пр., д.41) – перемещение в локацию: пересечение Шуваловского проспекта и Планерной улицы с увеличением количества окон до 25	Предлагается рассмотреть восемь возможных мест для размещения МФЦ в окрестностях следующих локаций: •пересечение набережной Чёрной речки и Школьной улицы; •пересечение проспекта Сизова и проспекта Королева; •Новоколомяжский проспект между улицей Щербакова и Афанасьевской улицей; •пересечение Шуваловского проспекта и Планерной улицы; •пересечение Богатырского проспекта и Яхтенной улицы; •улица Савушкина между Яхтенной улицей и Беговой улицей; •пересечение Юнтоловского проспекта и Гладышевского проспекта; •Лахтинский просп., д. 85.
Фрунзенский район	6	107	По итогам проведенного анализа отсутствует необходимость проведения оптимизации уже существующих МФЦ в районе	Предлагается рассмотреть три возможных места для размещения МФЦ в окрестностях следующих локаций:

			<p>При этом, важно отметить, что текущие места размещения МФЦ обладают следующими сильными сторонами:</p> <ul style="list-style-type: none"> •МФЦ по адресу ул. Олеко Дундича, д. 25, корп. 2, и МФЦ по адресу Дунайский просп., д. 49/126, обеспечивают более плотный охват и большую доступность МФЦ для жителей района в сравнении с локацией на пересечении Будапештской улицы и Дунайского проспекта; •МФЦ по адресу просп. Славы, д. 2, корп. 1, МФЦ по адресу ул. Турку, д. 5/13, и МФЦ по адресу Софийская ул., д. 47, корп. 1, обеспечивают более плотный охват и большую доступность МФЦ для жителей района в сравнении с локацией на пересечении Бухарестской улицы и улицы Турку. 	<ul style="list-style-type: none"> •пересечение Будапештской улицы и Дунайского проспекта; •пересечение Бухарестской улицы и улицы Турку; •Бухарестская улица, 1.
Калининский район	5	151	<p>1. Сектор № 5 (Гражданский пр., д.104) – перемещение в локацию: пересечение улицы Гидротехников и улицы Обручевых с увеличением количества окон до 25.</p> <p>2. Сектор № 1 (Кондратьевский пр., д.22) – перемещение в локацию: пересечение Замшиной улицы и проспекта Маршала Блюхера с увеличением количества окон до 26 (учитывая новое жилищное строительство ЖК Пифагор, Калина, Утренняя звезда и др.).</p>	<p>Предлагается рассмотреть четыре возможных места для размещения МФЦ в окрестностях следующих локаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> •пересечение Замшиной улицы и проспекта Маршала Блюхера; •улица Верности между Меньшиковским проспектом и улицей Руставели; •пересечение улицы Гидротехников и улицы Обручевых;

				<ul style="list-style-type: none"> • между проспектом Луначарского, Гражданским проспектом, проспектом Просвещения и улицей Ушинского.
Пушкинский район	6	73	<p>По итогам проведенного анализа отсутствует необходимость проведения оптимизации уже существующих МФЦ в районе</p> <p>При этом, важно отметить, что текущие места размещения МФЦ обладают следующими сильными сторонами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • МФЦ по адресу Валдайская ул., д. 9, МФЦ по адресу Московское ш., д. 244, МФЦ по адресу Полоцкая ул., д. 10, территория Славянка, поселок Шушары, и МФЦ по адресу Песчаный пер., д. 11/16, Павловск 	<p>Предлагается рассмотреть семь возможных мест для размещения МФЦ в окрестностях следующих локаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вишерская улица между Окуловской улицей и Первомайской улицей (Шушары); • Московское шоссе, д. 244; • пересечение Кокколевской улицы и Образцовой улицы; • Ленинградская улица между Школьной улицей и Оранжевой улицей; • пересечение Галицкой улицы и Колпинского шоссе; • пересечение Сапёрной улицы и улицы Ломоносова; • пересечение Госпитальной улицы и Медвежьего переулка.

Ключевые мероприятия в рамках стратегического развития сети МФЦ Санкт-Петербурга по направлению «Совершенствование и оптимизация технологических процессов оказания услуг и сервисов» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Ключевые мероприятия в рамках направления «Совершенствование и оптимизация технологических процессов оказания услуг и сервисов»
(авторские разработки)

Цель в рамках направления	Целевой индикатор	Перечень мероприятий для достижения заявленной цели
Развитие сервисов МФЦ - чат-ботов и голосовых помощников	Увеличение количества сценариев для взаимодействия с заявителем с 43 до 67	а) Анализ потребностей пользователей: сбор аналитических данных о востребованности услуг и сервисов у пользователей, а также запросов пользователей по новым услугам и сервисам МФЦ
		б) Разработка и реализация новых сценариев и сервисов для пользователей
		в) Оптимизация работы голосового помощника с помощью обратной связи от пользователей; на основе полученных данных повышение функциональности и эффективности сервиса
		г) Мониторинг эффективности голосового помощника, анализ данных и внесение корректировок для улучшения его работы
Расширение перечня услуг и сервисов МФЦ	80% очных обращений передано в МФЦ	Участие в подготовке планов мероприятий, необходимых для перевода очных обращений за получением государственных услуг из органов власти в МФЦ
Расширение функциональности и повышение качества работы Центра телефонного обслуживания МФЦ (далее - ЦТО)	Доля пропущенных звонков - не более 10%	а) Развитие функционала "Обратный звонок" и "Сопровождение заявителей по ЕПГУ/РПГУ"
		б) Оптимизация нагрузки на работников ЦТО, в том числе путем расширения штата при внедрении нового функционала
		в) Обучение работников ЦТО
		г) Проведение перепланировки помещений и выполнение ремонтных работ в помещении ЦТО по адресу: Пискаревский пр., д.35, лит. А
		в) Оснащение мебелью помещений ЦТО, в том числе организация новых рабочих мест
г) Модернизация оборудования ЦТО		

		д) Переход на единый телефонный номер с отключением городских номеров в секторах МФЦ
Внедрение современных инструментов контроля качества обслуживания заявителей в МФЦ	Внедрены инструменты контроля качества	а) Подбор и внедрение современных инструментов контроля качества обслуживания заявителей, обеспечение их интеграции с существующими информационными системами МФЦ (при необходимости) б) Введение новых ключевых показателей эффективности и качества обслуживания заявителей, организация механизмов контроля и отчетности по показателям с учетом внедрения инструментов контроля качества
Повышение доступности информации о деятельности МФЦ на портале «Государственные и муниципальные услуги (функции) Санкт-Петербурга в электронной форме» (далее - РПГУ)	Увеличен охват и доступность информации о деятельности МФЦ	а) Определение проблемных областей и "узких" мест в части размещения информации о работе МФЦ и основных потребностей граждан в информации б) Разработка интерактивных инструментов, позволяющих гражданам отправлять запросы, получать персонализированную обратную связь (онлайн-чаты, формы обратной связи)
Интеграция информационных систем, используемых в МФЦ, с МАИС ЭГУ в единый интерфейс для упрощения взаимодействия и повышения эффективности и оптимизации рабочих процессов	Создан единый интерфейс программного продукта, используемого работниками МФЦ	а) Определение функциональности всех существующих информационных систем и программных комплексов, особенностей и возможностей их интеграции б) Анализ возможности интеграции каждой информационной системы в единый интерфейс; разработка и реализация плана интеграции, включая создание API (программных интерфейсов) и установку соответствующих мостов или шлюзов для обеспечения взаимодействия между системами в) Развитие МАИС ЭГУ в части визуализации схемы размещения МФЦ в соответствии со Стратегией развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге до 2027 г.

Среди наиболее значимых целей в рамках второго направления можно выделить расширение перечня услуг и сервисов МФЦ, в том числе которые напрямую не относятся к оказанию именно государственных услуг, однако способствуют росту пропускной способности МФЦ. Этот факт необходимо учитывать при формировании ряда негосударственных услуг дополнительных, сопутствующих услуг МФЦ – чем больше услуг, больше сервисов за один визит. Такой подход помогает компенсировать часть расходов на содержание сети МФЦ за счет именно дополнительной деятельности, носящий коммерческий характер [25].

К числу такого рода дополнительных сервисов, которые уже пользуются популярностью у работников, клиентов и посетителей МФЦ можно отнести:

- POS-терминалы ПАО «Сбербанк», которые позволяет получателю услуг оплачивать государственную пошлину, плату одновременно с обращением за услугами и т.д.,

- мультиматы, предназначенные для сканирования, копирования и распечатки документов, а также фото-кабины для автоматической съемки и изготовления фотографий на документы;

- почтоматы – автоматизированные почтовые станции для приема и выдачи малогабаритных отправок (совместный с АО «Почта России» проект реализован в 2024 г. - почтамтами дополнительно будут оснащены 11 МФЦ Санкт-Петербурга);

- торговые автоматы по продаже горячих напитков и фасованных продуктов питания;

- контейнеры, предназначенные для сбора и последующей утилизации, утратившей потребительские свойства бумаги заявителей, а также контейнеры, предназначенные для сбора и последующей утилизации одноразовых элементов питания.

- комплекс «крипто - кабина» предназначенный для приема и выдачи паспортов РФ удостоверяющих личность гражданина РФ, содержащих электронный носитель информации.

Еще один не менее важный блок стратегического развития сети МФЦ в Санкт-Петербурге обусловлен активизацией роста использования цифровых технологий в процессе проектирования и оказания государственных услуг [26]. С учетом сказанного нами ранее в диссертационном исследовании, в рамках данного направления стратегического развития наиболее продуктивными организационно-экономическими мероприятиями представляются:

1. Автоматизация бизнес-процессов, связанных с внутренним управлением ресурсным обеспечением стратегического развития МФЦ по каждому из элементов, составляющим данное обеспечение. В данном случае речь идет, прежде всего, об обеспечении информационной безопасности, снижения рисков, связанных с ведением финансово-экономической деятельности, совершенствованием логистических взаимосвязей МФЦ и участников рынка государственных услуг и ряд других. В рамках данного направления в 2024 г. уже внедрена BI-система, которая позволяет синтезировать данные из разных внутрикорпоративных источников по отдельным МФЦ города и формировать как единые документы отчетности на общегородском уровне, так и выделять массивы данных по районам и отдельным МФЦ. Внедрение данной системы позволяет не только получить необходимую информацию в короткие сроки, но и принять стратегически важные управленческие решения,

2. Организация взаимодействия и оказание консультационных услуг граждан с органами власти и организациями посредством использования механизма видеоконференцсвязи, которая предполагает набор определенных действий, в том числе:

-создание веб-сервиса, позволяющего гражданам получать информацию о проекте и записываться на консультации в удобное для них время и календарный период,

-формирование графиков проведения консультаций с учетом потребностей граждан и возможностей конкретного МФЦ в том или ином районе города,

-подготовка и распространение, в том числе в цифровом формате в сети Интернет и социальных сетях, информационных материалов о преимуществах получения консультаций посредством видеоконференцсвязи с учетом особенностей различных сегментов потребителей данных услуг,

-организация мониторинга и оценки эффективности проводимых консультаций, в целях устойчивого повышения качества обслуживания и удовлетворенности граждан, а в последующем - и юридических лиц,

-проведение анализа востребованности осуществляемых консультаций и внесение изменений в процесс на основе обратной связи от граждан и участников процесса, связанного с непосредственным функционированием рынка государственных услуг на базе МФЦ.

3. Предоставление гражданам и организациям услуг и сервисов МФЦ с использованием современных информационных и цифровых технологий, что включает в себя:

-разработку и согласование проектов по перепланировке помещений, осуществление ремонта и переоборудования помещения в зависимости от особенности внедряемой цифровой технологии, например, при внедрении точек самообслуживания при заказе услуг,

-определение перечня услуг, а также категорий заявителей с целью перенаправления потока заявителей на компьютеры самообслуживания для самостоятельной подачи документов. Таким образом, данный вариант представляется промежуточным между стандартными правилами работы МФЦ при приеме клиентов и использованием исключительно цифрового интерфейса Портала государственных услуг. В данном случае получатель государственных услуг может быть уверен в том, что ему окажут консультационные услуги персонал МФЦ, с помощью которых он будет

способен самостоятельно ввести запрос на услугу или получить результат по уже заказанной услуге,

-формирование перечня органов власти для реализации возможности получения консультаций по вопросам предоставления услуг, особенно в более сложных случаях, отличающихся от типовых запросов клиентов, в дистанционном формате, в том числе и за счет видеоконференцсвязи и использования чат-ботов,

-комплексное обучение работников МФЦ с целью их специализации в качестве консультантов в условиях внедрения цифровых технологий и систем самообслуживания, которое включает как проведение курсов повышения квалификации, например, применительно к внедрению или техническому использованию той или иной цифровой технологии, так и переподготовки в случае не соответствия базового образования работника выполняемым функциям в сфере цифровизации деятельности МФЦ. В последнем случае наиболее предпочтительным является заключение договоров на целевую подготовку в рамках дополнительного образования с ведущими ВУЗами города не только в области исключительно цифровых технологий и их применении на практике, но и в сфере управления процессами трансформации МФЦ в условиях роста внедрения новых информационных и цифровых решений,

-определение сервисов, которые будут располагаться в зоне, доступной для заявителей вне зависимости от режима работы МФЦ, в формате 24 часа в сутки 7 дней в неделю, что позволит избежать ограничений, связанных с моментом и периодом получения услуги при сохранении возможности получения консалтинговых услуг от непосредственного работника (в режиме записи или в рамках организации ночных дежурств в рамках одного ведущего МФЦ в одном или нескольких районах города или, что более предпочтительно, чат-бота)

-организация возможности оценки заявителями качества предоставления услуг и сервисов МФЦ в цифровом формате, что позволит повысить независимость приведенных оценок.

4. Разработка и внедрение проекта "Цифровые сервисы", который предполагает: создание раздела "Цифровые сервисы МФЦ" на Портале государственных услуг (далее – Портал); разработка и размещение на данном Портале материалов в разделах: "Получение государственных услуг в электронной форме", "Финансовая грамотность", "Кибербезопасность", что тесно коррелируется с насущной необходимостью совершенствования ресурсного обеспечения стратегического развития МФЦ применительно к потребностям каждого из его элементов; разработка и внедрение блока "Проверка цифровой грамотности", которая позволила бы повысить цифровые навыки как клиентов, так и посетителей во время их пребывания в МФЦ; реализация записи на участие в видеоконференцсвязи граждан с органами власти и организациями посредством использования возможностей Портала.

Как видно из предложенных мероприятий, речь идет о гармонизации существования сети МФЦ и Портала государственных услуг как одним из вариантов долгосрочного развития всей системы МФЦ на российском рынке государственных услуг.

5. Обеспечение безвозмездного общедоступного персонализированного информирования населения о порядке предоставления услуг и сервисов МФЦ, в том числе, за счет запуска единого бесплатного телефонного номера для центра телефонного обслуживания МФЦ в 2026 г.

6. Обеспечение функционирования информационно-технологической инфраструктуры МФЦ, включая такие мероприятия как: обновление парка средств вычислительной техники и печатающих устройств, в целях недопущения устаревания техники и замены неремонтопригодных средств вычислительной техники, а также проведение плановой замены оборудования комплексной системы обеспечения безопасности в помещениях МФЦ.

7. Развитие механизмов импортозамещения при оказании услуг населению и предпринимательскому сектору. Среди наиболее вероятных изменений в пользу отечественного ПО и оборудования можно назвать:

- замену шведского оборудования Q-matic на оборудование отечественной системы управления очередью "Энтер",
- проведение модернизации внутреннего портала МФЦ путем импортозамещения ПО Microsoft Share Point.

В целом, реализация перечисленных выше мероприятий с сфере цифровизации деятельности МФЦ позволит добиться главной цели данного направления стратегического развития - предоставление гражданам и организациям государственных и муниципальных услуг с использованием современных информационных и цифровых технологий в период с 2024 по 2027 гг.

В качестве перспективных направлений участия МФЦ в реализации стратегических задач и проектов в рамках обеспечения устойчивого городского развития, как четвертого из вышеобозначенных направлений, можно отдельно отметить продолжение таких программных мероприятий как:

- прием от граждан телефонных звонков, поступающих в Единую региональную информационно-справочную службу «122»;
- работа по формированию результатов услуг в Росреестре;
- ввод информации в Федеральный регистр вакцинированных граждан, а также в Федеральный реестр переболевших граждан в амбулаторно-поликлинических учреждениях;
- обработка обращений граждан в платформе обратной связи по вопросам вакцинации от новой коронавирусной инфекции COVID-19, а также возможность использования ресурсов МФЦ в условиях новых ухудшений эпидемиологической ситуации;
- прием звонков на горячую линию Фонда «Победа» по вопросам оказания помощи мобилизованным и их семьям, а также жителям Мариуполя, Луганской Народной Республики, Донецкой Народной Республики, Украины;

-оказание содействия районным военным комиссариатам города, в том числе отработка поступающих заявлений (обращений) граждан;

-содействие в регистрации и обработке персональных данных пациентов в рамках расширенного неонатального скрининга;

-консультирование граждан, поступающих на военную службу по контракту, и предоставления им государственных услуг в информационных пунктах, созданных на территории каждого района;

-выдача персонифицированных карт зрителя (карты болельщика) для посещения спортивных соревнований Российской футбольной Премьер-Лиги и ряд других направлений.

Расширение масштаба и стабильное продолжение подобного рода проектов и программ позволит обеспечить высокий статус МФЦ и повысить уровень их деловой репутации и имиджа в новой городской среде, что можно рассматривать как дополнительные конкурентные преимущества в условиях процесса цифровизации.

Наконец, пятый блок направлений стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга тесно связан с реализацией такой задачи как повышение уровня профессионализма персонала в контексте совершенствования подходов к управлению персоналом и формированию устойчивого человеческого капитала как важных элементов ресурсного обеспечения стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга. При решении подобного рода задачи можно отметить необходимость создания Корпоративного университета МФЦ, успешное функционирование которого должно позволить добиться выполнения следующих прогнозных показателей:

-доля работников основной деятельности, прошедших обучение в корпоративном университете, нарастающим итогом должна составить в 2026 - 10%, в 2027 - 20%, с последующим вовлечением подавляющего большинства работников, а также расширением спектра предлагаемых профессиональных программ, направленных на решение такой задачи, в рамках данного направления, как повышение эффективности работы персонала и качества

предоставления услуг и сервисов МФЦ посредством формирования культуры передачи знаний, повышение мотивации работников МФЦ в развитии профессиональных знаний и навыков,

-доля работников, включенных в кадровый резерв, для которых должны быть разработаны планы индивидуального развития должна составлять не менее 100%, что говорит о необходимости расширения индивидуальных траекторий роста для каждого работника, включенного в состав кадрового резерва, а также отказ от общих подходов к управлению кадровым резервом и его персонализированным составом,

-доля вновь принятых инженеров-инспекторов 1 категории, прошедших систему профессионального подбора и отбора, должна составить 100%. Данный показатель отражает эффективность проведения комплексной программы поиска, привлечения, профессионального подбора и отбора персонала,

-доля молодых работников, принимающих участие в мероприятиях программы, от общего числа молодых работников должна быть не менее 70 % и ряд других показателей, которые коррелируются с основными задачами в рамках данного направления стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга.

Резюмируя вышесказанное, можно говорить о необходимости комплексного и системного подхода к реализации заявленных направлений Стратегии развития МФЦ Санкт-Петербурга при одновременном соблюдении сроков их реализации в обозначенный среднесрочный период с 2024 по 2027 гг.

Заключение

Эволюционное развитие МФЦ в России и каждый из ее этапов испытывает влияние определенного рода факторов, часть из которых спровоцирована внешней средой, а часть обусловлена самой идеей создания МФЦ как главного контрагента на рынке оказания государственных услуг в России.

Одним из ключевых факторов внешней среды, влияющим на деятельность МФЦ, следует признать совершенствование используемых информационных и активное внедрение цифровых технологий, которые оптимизируют как саму технологию предоставления государственных услуг за счет изменения самих показателей жизненного цикла услуги (удобство, комфортность, срок оказания услуги, качество услуги, своевременность и актуальность услуги и т.д.), так и влияют на изменение самого спектра оказываемых услуг, способствуя упразднению некоторых из них и наоборот, формируя условия для появления других.

Ключевым результатом влияния роста цифровизации на рынок государственных услуг в контексте деятельности МФЦ следует признать необходимость своевременного принятия определенных организационно-экономических мер стратегического характера, которые должны увеличить уровень конкурентоспособности МФЦ как организаций, участвующих в оказании услуг как населению, так и предпринимательскому сектору в условиях субъектов РФ. В качестве субъекта РФ, в условиях которого проанализировано текущее состояние, сформирован прогноз перспектив развития и определена стратегия долгосрочного роста МФЦ, в диссертационном исследовании был выбран Санкт-Петербург.

В настоящее время в Санкт-Петербурге действуют 68 стационарных структурных подразделений ГКУ «МФЦ» на 1213 окон приема и выдачи документов, из них - 63 многофункциональных центра предоставления государственных и муниципальных услуг на 1180 окон приема и одной бизнес зоной на 5 окон, а также 5 центров оказания услуг для бизнеса на 28 окон

приема. Дополнительно стали функционировать 5 мобильных МФЦ на 13 окон приема.

Развитие МФЦ в Санкт-Петербурге, как показал проведенный анализ, несмотря на влияние положительных факторов (государственная поддержка со стороны Губернатора и Правительства Санкт-Петербурга, повышенный спрос на услуги со стороны жителей города, наличие мотивационных каналов для интенсификации обращений физических и юридических лиц в МФЦ, появление новых услуг и форм взаимодействия с получателями государственных услуг и т.д.) невозможно себе представить без той внутренней ресурсной базы, которая не только напрямую определяет специфику технологического процесса, в рамках которого формируются и реализуются государственные услуги, но и оказывает воздействие на качество, своевременность оказания и актуальность данных услуг для конкретного получателя услуги.

В диссертационном исследовании введено собственное определение понятия «ресурсное обеспечение реализации стратегии развития сети МФЦ в условиях цифровизации», под которым следует понимать совокупность материальных, информационных и цифровых ресурсов, рациональное использование которых должно способствовать стратегическому развитию МФЦ как самостоятельных экономических субъектов, обладающих конкурентными преимуществами перед системами ИИ и способных функционировать в условиях роста уровня цифровизации российской экономики и появления новых видов услуг, требующих обращения к органам государственного управления».

Можно говорить о том, что МФЦ должны транслировать единый системный подход к организации процесса обслуживания и информирования населения в развивающейся городской среде, а также способствовать внедрению потенциальных цифровых технологий и управленческих инноваций, которые способствовали росту спроса на государственные услуги со стороны целевых аудиторий – получателей услуг МФЦ.

Однако, не все ныне существующие центры размещены в помещениях, позволяющих жителям быстро и качественно получить услугу, и чувствовать себя при этом комфортно. В связи с этим представляется весьма важным не только оптимизировать пространственное размещение сети центров МФЦ на территории нашего города с целью повышения уровня доступности самого процесса предоставления государственных услуг, но и сделать данные центры максимально комфортными для пребывания как самих клиентов, так и посетителей, прежде всего из числа сопровождающих лиц, и самих сотрудников МФЦ, которые вынуждены находиться в помещении в течении всего рабочего дня.

В связи с этим, для определения целевых ориентиров развития сети МФЦ в рамках повышения качества обслуживания, в том числе на основе использования возможностей цифровых технологий в стратегической перспективе, в ходе написания работы было проведено исследование потребительских предпочтений и мнений относительно качества обслуживания клиентов в МФЦ Санкт-Петербурга в виде опроса клиентов-получателей государственных услуг.

По итогам проведения исследования были получены следующие основные результаты:

-для посетителей МФЦ наиболее важным является удобство расположения МФЦ (хорошая транспортная доступность и наличие парковки), на втором месте – хорошее состояние помещений МФЦ и наличие функциональных зон (гардероба, санитарно-гигиенических помещений),

-абсолютное большинство опрошенных позитивно оценили данную характеристику: доля тех, кого комфортность посещения МФЦ устраивала полностью или скорее, составила 96,9%. При этом доля «пятерок» многократно превысила долю «четверок» (78,7% против 18,2%). Суммарная доля негативных оценок составила лишь 0,7%,

-посетители МФЦ, расположенных в районах исторического центра, несколько хуже (ниже суммарная доля позитивных оценок) оценили

комфортность их посещения, чем респонденты, посетившие в момент анкетирования МФЦ в спальных и пригородных районах,

-несколько меньшие суммарные доли позитивных оценок (90,5%–90,6%) зафиксированы в отношении расположения МФЦ, состояния их помещений и наличия функциональных зон,

- хуже всего среди рассматриваемых характеристик (ниже доля позитива и выше – негатива) посетители МФЦ оценили оснащенность дополнительными сервисами (помещением для фотографирования, детским уголком, общедоступной сетью Wi-Fi и др.). Суммарная доля тех, кого она устраивает, составила 82,3%. Доля недовольных – 5,6%.

По итогам проведенного исследования был разработан набор характеристик качества обслуживания, каждая из которых обладает весовым коэффициентом, выраженным в балльной шкале оценки и предложен алгоритм расчета индекса комфортности МФЦ Санкт-Петербурга. Достоверность используемого алгоритма определяется тем, что значения по каждому показателю либо получены на основе использования статистической информации региональных органов статистики, либо опытным путем при посещении выбранных МФЦ Санкт-Петербурга.

После присвоения определённой балльной оценки по каждому из МФЦ и их сравнения можно говорить о выделении нескольких групп МФЦ с точки зрения достижения определенных пороговых уровней балльной оценки. Выделены три ключевые категории МФЦ, каждая из которых, с точки зрения стратегического видения их развития, нуждается в различных организационно-экономических действиях со стороны органов территориального управления.

Задача управления МФЦ с низким уровнем комфортности состоит в доведении их до уровня МФЦ со средним уровнем комфортности, а последних – до уровня МФЦ с высоким уровнем комфортности и обеспечения равенства уровня комфортности на территории Санкт-Петербурга. МФЦ же с высоким уровнем комфортности готовы к переходу на следующий этап своего

развития, а именно к более тесной трансформации в цифровое пространство, а также выработке прогнозных вариантов их функционирования в условиях более широкого внедрения и распространения технологий ИИ.

На основании полученных расчетов все МФЦ были распределены по их соответствию требованиям и потребностям, сформирована «Карта комфортности сети МФЦ Санкт-Петербурга», которая определяет перечень действующих МФЦ, соответствующих требованиям, а также фиксирует перечень «проблемных» центров, расположенных в труднодоступных местах и/или эксплуатационно-неблагополучных помещениях.

В диссертационном исследовании выделены и подробно обоснованы такие направления стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга как территориально-пространственное развитие сети МФЦ, совершенствование и оптимизация технологических процессов оказания услуг и сервисов, цифровизация деятельности МФЦ, развитие трудовых ресурсов и человеческого капитала МФЦ.

Первое из предложенных направлений, связано с территориально-пространственным развитием сети МФЦ, которое предполагает как поддержку и оптимизацию уже существующих МФЦ в районах городах, так и появление новых МФЦ в случаях необходимости для более равномерного распределения числа клиентов и посетителей из числа физических и юридических лиц, а также в условиях роста численности населения за счет введения в строй новых жилых многоквартирных домов.

В диссертационном исследовании предложены перспективные направления территориального развития МФЦ в четырех наиболее динамично развивающихся районах Санкт-Петербурга – Приморском, Фрунзенском, Калининском и Пушкинском на основе использования авторской методики формирования оптимальной схемы размещения МФЦ в Санкт-Петербурге.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 г. № 1789-р [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/54096/>(Дата обращения 03.08.2024)
2. Распоряжение Правительства РФ от 09.02.2008 N 157-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_74873/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/(Дата обращения 03.08.2024)
3. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (с изменениями и дополнениями) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». // [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (Дата обращения 03.08.2024)
4. Постановление Правительства РФ от 24.10.2011 N 861 (ред. от 18.07.2024) "О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)" (вместе с "Положением о федеральной государственной информационной системе "Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)", "Правилами ведения федеральной государственной информационной системы "Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)", "Положением о федеральной государственной информационной системе "Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)", "Требованиями к региональным порталам государственных и муниципальных услуг (функций)", "Положением о федеральной государственной информационной системе "Единая система предоставления государственных и муниципальных услуг (сервисов)") // [Электронный ресурс]. URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120963/ (Дата обращения 14.08.2024)

5. Постановление Правительства Российской Федерации №796 от 3.10.2009 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг». // [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92345/ (Дата обращения 14.08.2024)

6. Федеральный закон от 28.07.2012 № 133-ФЗ (с изменениями и дополнениями) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения ограничений для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»». // [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133278/ (Дата обращения 11.08.2024)

7. Распоряжение Правительства РФ от 11 апреля 2022 № 837-р «Об утверждении Концепции 24/7». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/2c8fbfef3cd046a7b748add4a3f3cd60/837-r.pdf> (дата обращения: 15.08.2024).

8. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70170942/> (дата обращения: 12.08.2024).

9. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23.06.2014 № 494 «О государственной программе Санкт-Петербурга «Повышение эффективности государственного управления в Санкт-Петербурге». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/822403608> (дата обращения: 13.08.2024).

10. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 28.10.2010 №1456 «О мерах по совершенствованию государственного управления в области обеспечения безопасности жизнедеятельности и организации услуг в Санкт-Петербурге», о переименовании, изменении целей и предмета деятельности Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных услуг». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/891839606>(дата обращения: 23.08.2024).

11. Постановление Правительства РФ от 27 сентября 2011 г. N 797 "О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления или в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, публично-правовыми компаниями" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/55172242/>(дата обращения: 26.08.2024).

12. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 30.12.2009 № 1593 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных услуг на базе многофункционального центра предоставления государственных услуг в Санкт-Петербурге» (с изменениями на 9 июля 2024 года) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/891824168> (дата обращения: 26.08.2024)

13. Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 24.12.2012 № 1366 «Об утверждении типового (рекомендованного) перечня муниципальных услуг, предоставляемых по принципу одного окна в многофункциональных центрах предоставления государственных (муниципальных) услуг в Санкт-Петербурге» (с изменениями на 23 марта 2016 года) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/822401688> (дата обращения: 26.08.2024)

14. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 22.03.2018 № 221 «О создании на территории Санкт-Петербурга центров оказания услуг для бизнеса» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/556889635>(дата обращения: 11.08.2024).

15. Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902388832> (дата обращения: 23.08.2024).

16. Постановление Правительства РФ от 27.09.2011 № 797 «О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления или в случаях, установленных РФ, публично-правовыми компаниями». [Электронный ресурс]. URL: [https:// base.garant.ru/55172242/](https://base.garant.ru/55172242/) (дата обращения: 22.08.2024).

17. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 27.05.2016 № 322 (с изменениями и дополнениями) «Об утверждении Методических рекомендаций по созданию и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг.» // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71315000/> (Дата обращения 14.08.2024)

18. Постановление Правительства РФ от 12.12.2012 № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов

указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70282224/> (дата обращения: 27.08.2024).

19. Методика мониторинга осуществления многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг отдельных функций в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», утвержденная Минэкономразвития РФ 22.12.2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.umfc-no.ru/upload/iblock/a27/swkwzk2ntggtwb4k4le959xxb0nunk32/Входящее_корреспонденция_от_Министерство_информационных_технологий.pdf (дата обращения: 11.08.2024).

20. Правила оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также применения результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей // [Электронный ресурс] URL:<https://base.garant.ru/70282224/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (Дата обращения 13.08.2024)

21. Письмо Аппарата Правительства РФ от 04.02.2014 № П16–4808 «О методике проведения социологического исследования и оценки удовлетворенности граждан РФ качеством предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499091178> (дата обращения: 27.08.2024).

22. Новые принципы предоставления услуг: госуслуги 2.0. Официальный сайт Минэкономразвития России. [Электронный ресурс]. URL:

https://www.economy.gov.ru/material/file/f6893edc1a99dc7ee452bd468e47c15b/Byklet_fz-210.pdf (дата обращения: 10.08.2024).

23. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 14.02.2017 № 90 «О прогнозе социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года» (с изменениями на 14 апреля 2021 года) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/43421320/> (дата обращения: 15.08.2024).

24. Акулич М.М., Батырева М.В. Мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг: методика и опыт реализации // Вопросы территориального развития. – 2014. – № 5(15). – с. 3.

25. Александров М.М., Смирнова Ю.Л., Токарева Л.С., Минаев Н.Н., Розова А.Ю., Донская О.Н., Манина А.А., Волчкова И.В. Стратегические направления развития системы предоставления государственных услуг в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга/Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 1. С. 157-174.

26. Александров М. М. Цифровизация как перспективное направление стратегического развития МФЦ Санкт-Петербурга / Финансовый бизнес. – 2024. – № 8. – с. 3–15.

27. Александров М. М. Оценка внутренних факторов влияния на стратегическое развитие МФЦ Санкт-Петербурга в современных условиях / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии – 2024. – № 8. – с. 105–107.

28. Александров М. М. Характеристика целей и ресурсного обеспечения реализации стратегии развития сети МФЦ в современных условиях / Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2024. – № 8. – с. 3–5.

29. Александров М. М. Анализ проблем развития МФЦ Санкт – Петербурга в условиях цифровизации // Приоритетные направления научных исследований. Анализ, управление, перспективы: Сборник статей по итогам всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Уфа, 2024, с. 24-26.

30. Антошин В.А. Оценка основных проблем предоставления государственных и муниципальных услуг в Многофункциональных центрах города Екатеринбурга // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. – 2020. – № 1(31). – с. 125–130.

31. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – № 3. – с. 42-70.

32. Болдина М.Ю. Клиентоориентированность и клиентоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг // Социология. – 2023. – № 5. – с. 168–174.

33. Валеева Е.О., Васина Е.В., Волошинова М.В., Иванов Н.Н., Карпова Г.А., Ковалев С.Н., Коротеева О.С., Максанова Л. Б-Ж., Песоцкая Е.В., Сущинская М.Д., Хорева Л.В., Шокола Я.В. Сфера услуг в современной экономике, СПб: СПбГЭУ, 2016 – С.114.

34. Васильева Н.В. Развитие государственной службы на основе клиентоцентричного подхода // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2022. – с. 105-110.

35. Воронов А.М. Клиентоцентричность в публичном управлении // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 3. – с. 117-123.

36. Гайнанов Д.А. Клиентоориентированный подход к предоставлению муниципальных услуг: теоретические и методические аспекты // Экономика и управление народным хозяйством. Серия Экономика и право. – 2016. – № 11. – с. 26–33.

37. Головцова И.Г., Карпова Г.А., Малинин А.М., Песоцкая Е.В., Уваров С.А., Хакимов А.Х., Воротынская А.М., Медведев В.М., Назарова Е.А.,

Ткачев В.А. Управление сферой услуг в современной городской среде/ Санкт-Петербург, 2022, 157 с.

38. Грибова О.В., Бугаева М.В., Пигина А.С. Оценка качества государственных и муниципальных услуг // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2017. – № 1(24). – с. 126–130.

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

40. Дадашова Т.А. Прогнозирование развития сферы услуг в Российской Федерации// В сборнике: Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. Материалы VIII Международной научной конференции. Донецк, 2023. С. 122-124.

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

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

43. Долгушева А.Ю., Мурзина И.А. Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг: история развития и современное состояние // Вестник Пензенского государственного университета. – 2022. – № 1(37). – с. 50–53.

44. Дьякова Е.Г. Развитие электронного правительства в Российской Федерации: нормативно-правовая база и практика реализации // Управление информационными ресурсами: Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Минск, 2017. – с. 46–48.

45. Екатеринин М.В. Качество государственных услуг // Методы менеджмента качества. – 2018. – № 3. – с. 1.

46. Ефремова М.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2016. – № 2(42). – с. 17-24.

47. Журихин С.А. Клиентоориентированность в сфере государственного управления // Вестник университета. – 2023. – № 1. – с. 26–32.

48. Зайнашева З.Г., Мешкова Н.Г. Современные критерии оценки качества и доступности предоставления государственных услуг // Экономика качества. – 2015. – № 9. – с. 40–50.

49. Зворыкина Т.И. Как повысить качество и доступность государственных и муниципальных услуг? // Компетентность. – 2017. – № 5. – с. 32–34.

50. Иванова А.С., Дегтерева В.А. Многофункциональные центры как инструмент повышения качества государственного управления // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской научной и учебно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2020. – с. 259–264.

51. Илющенко Т.М., Мешкова Ю.О. Управление процессом предоставления государственных и муниципальных услуг в рамках электронного правительства Краснодарского края // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2014. – № 1. – с. 47–53.

52. Кайль Я.Я. Создание условий доступности получения государственных и муниципальных услуг для граждан Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – № 26. – с. 8–15.

53. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 3. – с. 7–25.

54. Камбердиева С.С., Хетагурова И.Ю., Хетагурова Т.Г. Цифровая трансформация государственного управления// В сборнике: Современные тенденции развития информационных технологий в научных исследованиях и прикладных областях. сборник докладов IV Международной научно-практической конференции. Владикавказ, 2023. С. 222-224.

55. Карпов Ю.А. Обоснование признаков классификации комфортного предоставления государственных услуг // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 6(83). – с. 1205–1210.

56. Карпова Г.А., Шарафанова Е.Е., Морозов М.М., Волошинова М.В., Хорева Л.В., Поломарчук А.К., Ермакова В.П., Романова Г.М., Гришин С.Ю., Ткачев В.А., Кучумов А.В., Оборин М.С., Морозов М.А., Морозова Н.С., Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Печерица Е.В., Зяблова А.А., Енченко И.В. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики: Монография - СПб.: СПбГЭУ, 2018. -176 с.

57. Карпова Г.А., Хорева Л.В., Шраер А.В. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты/ Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 2. С. 192-201.

58. Карпова Г.А., Ткачев В.А. Перспективы развития экспорта туристских услуг в РФ// В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг. Сборник научных трудов. Под ред. Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2018. С. 133-138.

59. Кузнецова П.Ю. Доступность государственных и муниципальных услуг: проблемы реализации // Стандарты и качество. – 2017. – № 2. – с. 62–65.

60. Лемайкин В.Ф. Развитие клиентоориентированного подхода к предоставлению государственных и муниципальных услуг // Проблемы повышения качества жизни населения в регионах Российской Федерации: IV Сухаревские чтения: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Саранск, 2015. – с. 110-117.

61. Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Клиентоцентричность как фактор формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления (отечественный и зарубежный опыт) // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2022. – № 3. – с. 3-20.

62. Лосев К.В., Молчанова С.М. Повышение уровня клиентоориентированности при предоставлении государственных и муниципальных услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – № 3(99). – с. 69-75.

63. Лунев А.Н., Пугачева Н.Б. Научно-методические рекомендации по оценке качества и доступности государственных и муниципальных услуг // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 4. – с. 15–27.

64. Любаева Л. Проблемы и перспективы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг населению на базе многофункциональных центров/ Экономика и социум. 2021. № 9 (88). С. 491-502.

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

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

67. Малик Е.Н., Шедий М.В., Пикалов Б.В. «Электронное правительство» как интегративная платформа предоставления государственных услуг // Управленческое консультирование. – 2020. – № 9(141). – с. 19–30.

68. Малкин В.Ю. Клиентоориентированный подход как основа совершенствования рынка единых государственных услуг // Первый экономический журнал. – 2022. – № 11(329). – с. 56-62.

69. Мальцев А.Н. Клиентоориентированный подход в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении // Власть. – 2011. – № 10. – с. 24-29.

70. Матвеева Н.С. Исторические и организационные аспекты предоставления государственных и муниципальных услуг многофункциональными центрами // Муниципальная академия. – 2023. – № 1. – с. 22–26.

71. Мироненко Н.В. Многофункциональные центры как модель сетевого партнерства предоставления государственных и муниципальных услуг // Государственное управление. Электронный вестник. – 2012. – № 33. – с. 1–11.

72. Мироненко Н.В., Тихенькая Н.С., Кондакова К.С. Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг в регионах России: проблемы и перспективы // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2–1(12). – с. 105–109.

73. Морев В.А. Денисов С.Е. Развитие многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в 2007–2018 гг. и их интеграция с электронным правительством // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2019. – № 3. – с. 42–51.

74. Мохнаткина Л.Б., Серяева М.Г. Оценка доступности и качества предоставления государственных и муниципальных услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 3. – с. 61–66.

75. Назаров И.В. Клиентоцентричность: общая характеристика // Актуальные проблемы современных общественных наук в условиях социально-политических и экономических трансформаций: Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Уфа, 2022. – с. 275-279.

76. Назаров И.В. Интенциональность стратегического планирования организации предоставления государственных и муниципальных услуг в РГАУ

МФЦ // Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий: Сборник трудов участников Межрегионального круглого стола. Уфа, 2023. – с. 52–60.

77. Неделько С.И. и др. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации. / Монография. – Москва: Издательство Экслибрис-пресс, 2008. – 321 с.

78. Огнева В.В. Доступность и качество государственных услуг в регионе: состояние и пути повышения эффективности // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. – № 2. – с. 68– 74.

79. Плюснина В.Н. Муниципальные услуги: классификация, критерии и показатели качества // Экономика и управление в XXI веке: наука и практика. – 2015. – № 2. – с. 93–97.

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

81. Прохорова В.В., Вайкок Н.А. Цифровое будущее государственных услуг// В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. Материалы XVIII международной научно-практической конференции текстовое электронное издание. Краснодар, 2022. С. 199-204.

82. Рогозин Д.М., Солодовникова О.Б. Клиентоориентированная оценка эффективности государственных услуг // Телескоп. – 2021. – № 4. – с. 79–96.

83. Савельев И.И., Никифорова С.В., Селезнев П.С. Государственные и муниципальные услуги: оценка качества (на примере Владимирской области) // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–2(86). – с. 283–288.

84. Седаев П.В., Устинкин С.В., Орлова Е.Ю., Чадаева О.В. Многофункциональные центры как одна из инновационных технологий в

предоставлении государственных и муниципальных услуг // Власть. – 2022. – № 5. – с. 68–72.

85. Сергеев Д.В., Сергеева Н.В. Оценка качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 3. – с. 213–217.

86. Смирнова Ю.Л., Токарева Л.С., Александров М.М., Минаев Н.Н., Розова А.Ю., Донская О.Н., Манина А.А., Волчкова И.В. Подходы к оценке комфортности как критерия качества предоставления государственных услуг: опыт многофункциональных центров Санкт-Петербурга // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – № 4. – с. 2339–2358.

87. Смирнова Ю.Л., Токарева Л.С., Александров М.М., Минаев Н.Н., Розова А.Ю., Донская О.Н., Манина А.А., Волчкова И.В. Оптимизация деятельности многофункциональных центров Санкт-Петербурга: анализ доступности и оценка потребности населения в государственных услугах // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – № 4. – с. 2359–2378.

88. Соколов Л.А. Система управления – испытание клиентоориентированностью // Государственная служба. – 2013. – № 3(83). – с. 23-25.

89. Соколов Л.А. Отбор и подготовка персонала государственной службы в контексте формирования клиентоцентричного государства // Государство, власть, управление и право: Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 350-летию со дня рождения Петра Великого. Москва, 2022. – с. 305-307.

90. Степанова А.А., Седых О.Г. Система оценки качества и эффективности деятельности центров «Мои документы» в Иркутской области // Global and Regional Research. – 2020. – № 2. – с. 343–349.

91. Страчкова Н.В., Лукьяненко Е.А. Геомаркетинг в контексте информатизации общественно-географических исследований: суть, этапы развития, сфера применения // Ученые записки Крымского федерального

университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. – 2017. – № 3–1. – с. 97–107.

92. Сущинская М.Д., Карпова Г.А., Хорева Л.В., Шраер А.В., Гришин С.Ю., Поничев Д.А., Ткачев В.А., Боголюбов В.С., Боголюбова С.А., Волошинова М.В., Кучумов А.В., Тестина Я.С., Валеева Е.О., Еремичева П.Ю., Мозокина С.Л., Иванов Н.Н., Чекалин В.С., Любарская М.А., Васина Е.В., Куликов А.В. и др. Современный рынок услуг: проблемы и перспективы/ Санкт-Петербург, 2023, 173 с.

93. Танцура А.А., Миролюбова А.А. Статистический анализ рынка платных услуг и прогнозирование: межрегиональные сравнения// В сборнике: Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы. Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов Ивановского филиала экономического университета Г.В. Плеханова, посвященной Году науки и технологий - 2021. Иваново, 2021. С. 184-188.

94. Терещенко Н.Н., Трусова С.В., Касьянова С.И. Система показателей оценки качества государственных услуг // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–2 (86). – с. 1108–1112.

95. Трещевский Ю.И., Гарин Л.К. Прогнозирование развития сферы услуг в регионах России// В сборнике: Экономическое прогнозирование: модели и методы. Материалы XVII Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией В.В. Давниса; Воронежский государственный университет. Воронеж, 2022. С. 44-49.

96. Трыканова С.А., Холопов В.А. Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг: региональный опыт развития в РФ // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2018. – № 1. – с. 14–17.

97. Трыканова С.А., Кукушкина С.В. Анализ актуальных аспектов перспектив и ограничений развития МФЦ // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 28. – с. 241–247.

98. Федоров Е.А. Клиентоцентричность как механизм повышения уровня доверия граждан к органам власти // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. – с. 101-104.

99. Хорева Л.В., Архипов А.В., Волошинова М.В., Поломарчук А.К., Сущинская М.Д., Шокола Я.В., Шраер А.В. Сервисная экономика: международные рынки услуг и инновации: Монография - СПб.: СПбГЭУ, 2018. -145 с.

100. Хорошильцев М.И. Цифровая экономика: изменения МФЦ/ Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 6. С. 185-192.

101. Хропов Е.С., Мамичева А.А. Проблемы многофункциональных центров российской федерации и пути их решения // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2023. – № 2(32). – с. 346–353.

102. Шашина Н.С. Проблемы цифровой трансформации системы государственного управления в Санкт-Петербурге// В сборнике: Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды. Труды международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 204-208.

103. Шелухин Н.Л., Харабериюш И.Ф. Роль и место МФЦ в системе оказания услуг субъектам хозяйственной деятельности/ Вестник Института экономических исследований. 2023. № 3 (31). С. 264-275.

104. Экспорт услуг/ Коллективная монография под редакцией Карповой Г.А. – Санкт-Петербург, 2020, 197 с.

105. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 3. – с. 38-60.

106. Ahmadi-Javid A., Seddighi A.H. (2013) A location-routing problem with disruption risk. Transp Res Part E: Logist Transp Rev, 53, 63-82.

107. Ahmadi Javid A., Azad N. (2010) Incorporating location, routing and inventory decisions in supply chain network design. *Transp Res Part E: Logist Transp Rev*, 46(5), 582-97.
108. Ahmadi-Javid A., Seddighi A.H. (2012) A location-routing-inventory model for designing multisource distribution networks. *Eng Optim*, 44(6), 637-56.
109. Ahmadi-Javid A., Ghandali R. (2014) An efficient optimization procedure for designing a capacitated distribution network with price-sensitive demand. *Optim Eng*, 15(3), 801-17.
110. Ahmadi-Javid A., Hoseinpour P. (2015) A location-inventory-pricing model in a supply chain distribution network with price-sensitive demands and inventory-capacity constraints. *Transp Res Part E: Logist Transp Rev*, 82, 238-55.
111. Ahmadi-Javid A., Hoseinpour P. (2015) Incorporating location, inventory and price decisions into a supply chain distribution network design problem. *Comput Oper Res*, 56, 110-9.
112. Ahmadi-Javid A., Seyedi P., Syam S. (2017) A survey of healthcare facility location. *Computers & Operations Research*, 79, 223-263.
113. Bakker K., Kooy M., Shofiani N. E., Martijn, E.-J. Governance failure: Rethinking the institutional dimensions of urban water supply to poor households // *World Development*. - 2008. - №36 (10). – pp. 1891–1915.
114. Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // *Business Research Quarterly*. – 2018. - №3 (102). – pp. 11-22.
115. Batley R., Mcloughlin C. The politics of public services: a service characteristics approach // *World Development*. - 2015. - №74. – pp. 275–285.
116. Daskin M.S. (2013) *Network and discrete location: models, algorithms, and applications*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
117. Daskin M.S., Coullard C.R., Shen Z.-J.M. (2002) An inventory-location model: formulation, solution algorithm and computational results. *Ann Oper Res*, 110(1-4), 83-106.
118. Daskin M.S. (2008) What you should know about location modeling. *Nav Res Logist*, 55(4), 283-94.

119. Drezner Z, Hamacher HW (2002) Facility location: applications and theory. Berlin: Springer.
120. Eiselt H.A., Marianov V. (2011) Foundations of location analysis. New York: Springer.
121. Farahani R.Z., Rashidi Bajgan H., Fahimnia B., Kaviani M. (2015) Location-inventory problem in supply chains: a modelling review. *Int J Prod Res*, 53 (12), 3769-88.
122. Fattahi M., Mahootchi M., Govindan K., Hussein S.M.M. (2015) Dynamic supply chain network design with capacity planning and multi-period pricing. *Transp Res Part E: Logist Transp Rev*, 81, 169-202.
123. Hourie E., Malul M., Bar-El R. The social value of municipal services // *Journal of Policy Modeling*. – 2015. – Vol. 37 - №2. – pp. 253-260.
124. Kariv O., Hakimi S.L. (1979) An algorithmic approach to network location problems. II: the p-medians. *SIAM J Appl Math*, 37(3), 539-60.
125. Laporte G., Nickel S., Saldanha da Gama F. (2015) Location science. Cham, Springer.
126. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // *Procedia Economics and Finance*. – 2015. – №23. – pp. 982-985.
127. Matei L., Matei A., Lazar C.G. Public service performance and good administration. Socio economic empirical evaluations// *Procedia Economics and Finance*. – 2016. – №39. – pp. 335-338.
128. Megiddo N., Supowit K.J. (1984) On the complexity of some common geometric location problems. *SIAM J Comput*, 13(1), 182-96.
129. Myronenko N.V. Multifunctional centers as a model of the network partnership of public and municipal services // *Public Administration. Electronic Bulletin*. - 2012. - № 33.
130. Plastria F., Vanhaverbeke L. (2009) Maximal covering location problem with price decision for revenue maximization in a competitive environment. *OR Spectr*, 31(3), 555-71.

131. Prodhon C., Prins C. (2014) A survey of recent research on location-routing problems. *Eur J Oper Res*, 238(1), 1-17.
132. Revelle C.S., Eiselt H.A., Daskin M.S. (2008) A bibliography for some fundamental problem categories in discrete location science. *Eur J Oper Res*, 184(3), 817-48.
133. Rusek R., Marsal-Llacuna M.-L., Fontbona F.T., Llinas J.C. Compatibility of municipal services based on service similarity // *Cities*. – 2016. - №59. – pp. 40-47.
134. Slatinov V.B. Development of promising path of reforming the civil service in Russia: opportunities and limitations // *Education and Society*. 2013 T. 3. № 80. P. 8-13.
135. Weber A. *Theory of the location of industries* [translated by CJ Friedrich from Weber's 1909 book]. Chicago: The University of Chicago Press; 1929.
136. Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/ministry/common/> (Дата обращения: 21.08.2024).
137. Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (Дата обращения: 05.08.2024).
138. Сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс]. URL: <https://78.rosstat.gov.ru/> (Дата обращения: 05.08.2024).
139. Сайт Санкт-Петербургского ГКУ «МФЦ» [Электронный ресурс]. URL: <https://gu.spb.ru/mfc/> (Дата обращения: 02.08.2024).
140. Портал государственные услуги [Электронный ресурс]. URL: <https://gosuslugi.ru/> (Дата обращения: 06.08.2024).
141. Сайт Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kio/> (Дата обращения: 15.08.2024)

142. Сайт Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://kis.gov.spb.ru/> (Дата обращения: 16.08.2024)

143. Сайт «Санкт-Петербургский центр доступного жилья» [Электронный ресурс]. URL: <https://gorcenter.spb.ru/> (Дата обращения: 18.08.2024)

144. Сайт СПб ГБУ «Горжилобмен» [Электронный ресурс]. URL: <https://obmencity.ru/> (Дата обращения: 18.08.2024)

145. Сайт Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Санкт-Петербургу [Электронный ресурс]. URL: rosreestr.gov.ru/about/struct/territorialnye-organy/upravlenie-rosreestra-po-sankt-peterburgu/ (Дата обращения: 18.08.2024)

146. Сайт СПб ГКУ «Городской центр жилищных субсидий» [Электронный ресурс]. URL: <https://gcjs.gk.gov.spb.ru/> (Дата обращения: 18.08.2024)

147. Сайт СПб ГБУ «Дирекция по управлению объектами государственного жилищного фонда Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. URL: <https://gosfondspb.ru/> (Дата обращения: 18.08.2024)

148. Сайт Центра правовой помощи гражданам [Электронный ресурс]. URL: <https://4people.grfc.ru/contactus/saint-petersburg/> (Дата обращения: 18.08.2024)

149. Сайт ФГУП «Главный радиочастотный центр» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.grfc.ru/grfc/> (Дата обращения: 18.08.2024)

150. Сайт Социального фонда России [Электронный ресурс]. URL: <https://sfr.gov.ru/?http://www.opfr.ru> (Дата обращения: 18.08.2024)

151. Сайт Комиссии по административной реформе в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_information/adm_ref/protokoly/ (Дата обращения: 23.08.2024)

152. Сайт Фонда защитников отечества [Электронный ресурс]. URL: <https://fzo.gov.ru/>(Дата обращения: 17.08.2024)

153. Сайт Информационно-методического Центра Адмиралтейского района Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://imc.adm-spb.info/>(Дата обращения: 13.08.2024).

154. Единый портал государственных и муниципальных услуг России ЕПГУ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3__www.gosuslugi.ru_\(%D0%95%D0%9F%D0%93%D0%A3\)#.D0.98.D0.BD.D1.82.D0.B5.D0.B3.D1.80.D0.B0.D1.86.D0.B8.D1.8F_.D1.81_.22.D0.9C.D0.B0.D1.80.D0.BA.D0.B5.D1.82.D0.BF.D0.BB.D0.B5.D0.B9.D1.81.D0.BE.D0.BC_.D0.9E.D0.A1.D0.90.D0.93.D0.9E_.D0.BE.D1.82_.D0.A1.D0.B1.D0.B5.D1.80.D0.B0.22](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3__www.gosuslugi.ru_(%D0%95%D0%9F%D0%93%D0%A3)#.D0.98.D0.BD.D1.82.D0.B5.D0.B3.D1.80.D0.B0.D1.86.D0.B8.D1.8F_.D1.81_.22.D0.9C.D0.B0.D1.80.D0.BA.D0.B5.D1.82.D0.BF.D0.BB.D0.B5.D0.B9.D1.81.D0.BE.D0.BC_.D0.9E.D0.A1.D0.90.D0.93.D0.9E_.D0.BE.D1.82_.D0.A1.D0.B1.D0.B5.D1.80.D0.B0.22)(Дата обращения: 26.08.2024).

155. В Смольном заверили в безопасности городских МФЦ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fontanka.ru/2018/11/16/073/>(Дата обращения: 27.08.2024).

156. Число пользователей "Госуслуг" составило 109 млн человек к концу 2023 года [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/49226/>(Дата обращения: 29.08.2024).

157. ФНС назвала самые востребованные налоговые услуги в МФЦ [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/news/251674/>(Дата обращения: 29.08.2024).

158. Россияне более 570 миллионов раз обратились в МФЦ [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiyane_boleev_570_millionov_raz_obratilis_v_mfc.html/(Дата обращения: 29.08.2024).