

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук  
К.А. Баннова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

**ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
УСЛУГ: ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Кривошеина Юлия Евгеньевна

Научный руководитель  
канд.экон.наук,  
доцент

Фрицлер Анжелика Викторовна

Рецензент  
канд.экон.наук,  
доцент

Руф Юлия Николаевна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ.....	7
1.1. ПОНЯТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ, ИХ СОСТАВ И ВИДЫ.....	7
1.2. МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ.....	13
ГЛАВА 2. СИСТЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ (МФЦ) ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ.....	19
2.1. ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ.....	19
2.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ.....	27
2.3. ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕССЫ МФЦ.....	32
ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЧАСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ.....	38
3.1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ.....	38

3.2. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЧАСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

Представленная выпускная квалификационная работа является попыткой рассмотреть сложившуюся систему финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров, провести её анализ и, на основе полученных наблюдений, разработать предложения о совершенствовании системы финансирования деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг.

Актуальность работы обусловлена тем, что деятельность по предоставлению государственных и муниципальных услуг является одной из важнейших функций, выполняемых органами государственной власти. Эффективность оказания государственных и муниципальных услуг является важнейшим критерием оценки работы органов государственной власти, доступность для заявителей государственных и муниципальных услуг является приоритетной задачей для органов власти всех уровней. Совершенствование механизмов финансового обеспечения деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг является одним из способов решения данной задачи.

Объектом исследования является государственное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

Предмет исследования – экономические отношения, связанные с деятельностью по предоставлению государственных и муниципальных услуг.

Целью представленной работы является изучение финансовых аспектов процесса оказания государственных и муниципальных услуг. Для выполнения данной цели были сформулированы следующие задачи:

- Изучение понятия государственных и муниципальных услуг, их состава и видов;
- Рассмотрение деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг;

- Исследование источников и методов финансирования деятельности многофункциональных центров;
- Анализ основных направлений финансирования деятельности многофункциональных центров;
- Изучение финансовых процессов многофункциональных центров
- Оценка эффективности деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг;
- Выявление основных проблем в части финансового обеспечения деятельности МФЦ и возможных путей их решения.

Методологической основой исследования являлись анализ источников теоретической и правовой информации, метод сбора данных – анализ ежегодной отчетности учреждений, систематизация и синтез полученной информации.

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования была изучена нормативно-правовая база по данному вопросу, в том числе Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг", Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" от 08.05.2010 N 83-ФЗ, Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. N 1376 "Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг". Кроме этого, в исследовании используются материалы ежегодных Отчетов о деятельности ГАУ ТО «МФЦ» и об использовании закрепленного за ним имущества, локальные нормативные акты ГАУ ТО «МФЦ» - Положение о закупке товаров, работ, услуг для нужд Государственного автономного учреждения Тюменской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Тюменской области», а также учебная и научная литература.

Научная новизна представленной выпускной квалификационной работы заключается в исследовании процесса оказания государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров с точки зрения финансовых аспектов такой деятельности, а также в определении возможных направлений развития деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг, которые повысят эффективность её финансирования.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных мер по повышению эффективности финансирования деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг в работе учреждений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

## 1.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ, ПРИНЦИПЫ ИХ ОКАЗАНИЯ

Понятие государственных и муниципальных услуг широко освящается в законодательстве Российской Федерации:

Таблица 1.1

Понятие государственных и муниципальных услуг

Нормативно-правовой акт	Понятие государственных и муниципальных услуг
<p>Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"</p>	<p>государственная услуга, предоставляемая федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - государственная услуга), - деятельность по реализации функций соответственно федерального органа исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органа местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - органы, предоставляющие государственные услуги), которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предоставляющих государственные услуги</p>

<p>Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" от 08.05.2010 N 83-ФЗ</p>	<p>государственные (муниципальные) услуги (работы) -услуги (работы), оказываемые (выполняемые) органами государственной власти (органами местного самоуправления), государственными (муниципальными) учреждениями и в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, иными юридическими лицами</p>
---	--

Источник: [составлено автором на основании 47, 48]

В таблице 1.1 приведены понятия, представленные в данных документах. Таким образом, государственная и муниципальная услуга – это деятельность органов исполнительной власти, которая выражается в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений, или возникновения документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации с целью реализации их прав, законных интересов или выполнения, возложенных на них нормативно правовыми актами, обязанностей.

Определить государственную услугу можно как нормативно закрепленное обеспечение государственным или муниципальным органом конкретному стороннему потребителю получение определенного полезного результата на основании его заявления.

Государственная услуга – одна из наиболее важных форм реализации государственных функций.

Прежде чем определить виды государственных и муниципальных услуг, необходимо выделить специфические черты указанных категорий, представленных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Отличительные черты государственных и муниципальных услуг  
Источник: [составлено автором на основании 5]

На следующем рисунке приведены основные группы лиц, которые могут выступать заявителями в процессе оказания государственных и муниципальных услуг:

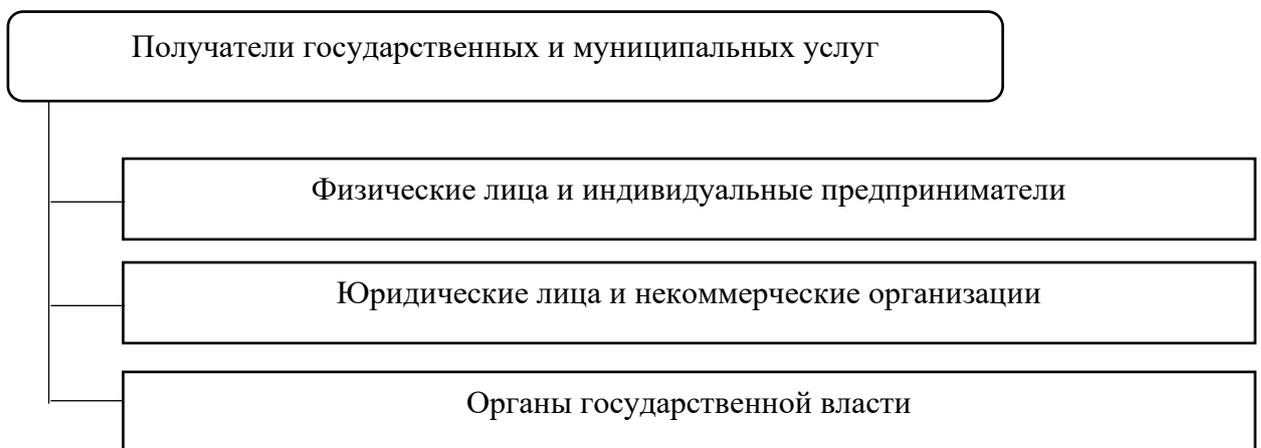


Рис. 1.2. Получатели государственных и муниципальных услуг  
Источник: [составлено автором на основании 5]

Система классификации государственных и муниципальных услуг не предложена законодательной базой, поэтому различается от автора к автору.

Обычно государственные и муниципальные услуги подразделяют на виды в зависимости от смысла оказания такой услуги на первичный прием заявления, оказание консультационной услуги и выдачу результата по услуге, заявление на оказание которой было подано ранее. В таблице 1.2 представлены другие варианты классификации государственных и муниципальных услуг, основанные на изучении трудов современных авторов:

Таблица 1.2

## Классификация государственных и муниципальных услуг

Основание классификации	Виды услуг
По форме предоставления	предоставляемые в бумажной форме
	предоставляемые в электронной форме
По заинтересованности получателя	обязательные к получению услуги (регистрация, аккредитация)
	гарантированные услуги (ОМС, образование)
По сфере	образовательные услуги
	медицинские услуги
	жилищно-коммунальные услуги
	социальные услуги
	прочие
По стоимости для заявителя	платные услуги
	бесплатные услуги
По сложности оказания услуги	простая услуга
	комплексная услуга

Источник: [составлено автором на основании 24]

В зависимости от формы получения государственные и муниципальные услуги могут быть бумажными и электронными. Под услугами, предоставляемыми в бумажной форме подразумеваются услуги, получаемые заявителем в процессе личного визита в орган государственной власти или многофункциональный центр. Под услугами, предоставляемыми в электронной

форме следует понимать услуги, которые могут быть получены заявителем в удаленной форме посредством подачи заявления с использованием сети Интернет и Единого портала государственных и муниципальных услуг без визита в органы, предоставляющие такие услуги.

В зависимости от заинтересованности получателя государственные и муниципальные услуги могут быть обязательными к получению – в том случае, когда обращение за такой услугой является обязанностью, а не правом заявителя. В противоположность им – гарантированные государственные и муниципальные услуги – те, получая которые заявитель обеспечивает выполнение своих прав, гарантированных государством.

По сфере оказания государственные и муниципальные услуги представлены в наиболее широком разнообразии: в зависимости от сферы жизнедеятельности, в которой они оказываются они могут быть образовательными, медицинскими, жилищно-коммунальными, социальными и другими.

По стоимости для заявителя государственные и муниципальные услуги подразделяются на платные и бесплатные в зависимости от того, требуется в случае их получения оплата.

По сложности оказания услуг государственные и муниципальные услуги могут быть простыми, в случае, когда для их оказания формируется одно заявление, обрабатываемое одним органом государственной или муниципальной власти, либо сложными, в случае, когда в процессе оказания услуги формируется несколько заявлений, либо, когда одно заявление обрабатывается несколькими органами власти, в том числе, по экстерриториальному принципу.

Федеральный закон "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" от 27.07.2010 N 210-ФЗ устанавливает также основные принципы оказания государственных и муниципальных услуг.

Приведенные в законе принципы оказания государственных и муниципальных услуг формируют соответствующие обязанности у субъектов оказания данных услуг: по своевременному оказанию государственных и муниципальных услуг в соответствии со стандартами и утвержденными административными регламентами; по предоставлению таких услуг в электронной форме, в случае, если это не запрещено законодательством; по обеспечению доступности для заявителей получения государственных и муниципальных услуг, в том числе лицам с ограниченными возможностями здоровья; по обеспечению открытости деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг и другие. Они приведены на следующем рисунке:



Рис. 1.3. Принципы оказания государственных и муниципальных услуг

Источник: [составлено автором на основании 48]

В Российской Федерации для обеспечения высокой эффективности взаимодействия граждан и органов государственной власти по вопросам

предоставления государственных и муниципальных услуг было принято решение о создании многофункциональных центров.

## 1.2. МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРЕДОСТВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

Определение понятия государственных и муниципальных услуг можно встретить в законодательстве Российской Федерации. В таблице 1.3 приведены понятия многофункциональных центров, представленные в нормативно-правовой базе.

Таким образом, многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг организует предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу "одного окна" в соответствии с соглашениями о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления.

Создание многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации является прерогативой её субъектов. Как правило, организационно-правовой формой центров является государственное или муниципальное учреждение, которое создается приказом субъекта Федерации.

Деятельность многофункционального центра определяется и регулируется уставом учреждения. В нем содержится перечень разрешенных видов деятельности: основного – осуществление предоставления государственных и муниципальных услуг, и дополнительных – видов деятельности, осуществляемой, учреждением на платной основе.

Для центров оказания государственных и муниципальных услуг одним из основополагающих документов является государственное задание. Данный документ составляется и доводится до каждого отдельного учреждения. В нем содержится информация о видах необходимых к оказанию услуг, их количестве, уровню качества и условиях оказания услуг.

Понятия многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, закрепленные в нормативно-правовой базе

Нормативно-правовой акт	Понятие
<p>Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. N 1376 "Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг"</p>	<p>Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг организует предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу "одного окна" в соответствии с соглашениями о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления (далее соответственно - соглашение о взаимодействии; органы, предоставляющие государственные услуги; органы, предоставляющие муниципальные услуги).</p>
<p>Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"</p>	<p>многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг (далее - многофункциональный центр) - организация, созданная в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения (в том числе являющаяся автономным учреждением), отвечающая требованиям, установленным настоящим Федеральным законом, и уполномоченная на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу "одного окна";</p>

Источник: [составлено автором на основании 32,48]

При этом, размер субсидии на оказание государственных и муниципальных услуг напрямую зависит от этого документа. Вычисляется он исходя из размера нормативных затрат, необходимых на оказание каждой отдельной услуги и количества таких услуг. Объем нормативных затрат определяется органом, осуществляющим полномочия учредителя.

Многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг выполняется набор функций, соответствующий цели создания таких центров: обеспечению высокого качества государственных и муниципальных услуг и их доступности для заявителей, сокращению сроков оказания таких услуг, повышению эффективности работы органов государственной власти, открытость и прозрачность процесса оказания государственных и муниципальных услуг для населения. Функции, осуществляемые многофункциональными центрами представлены на следующем рисунке:

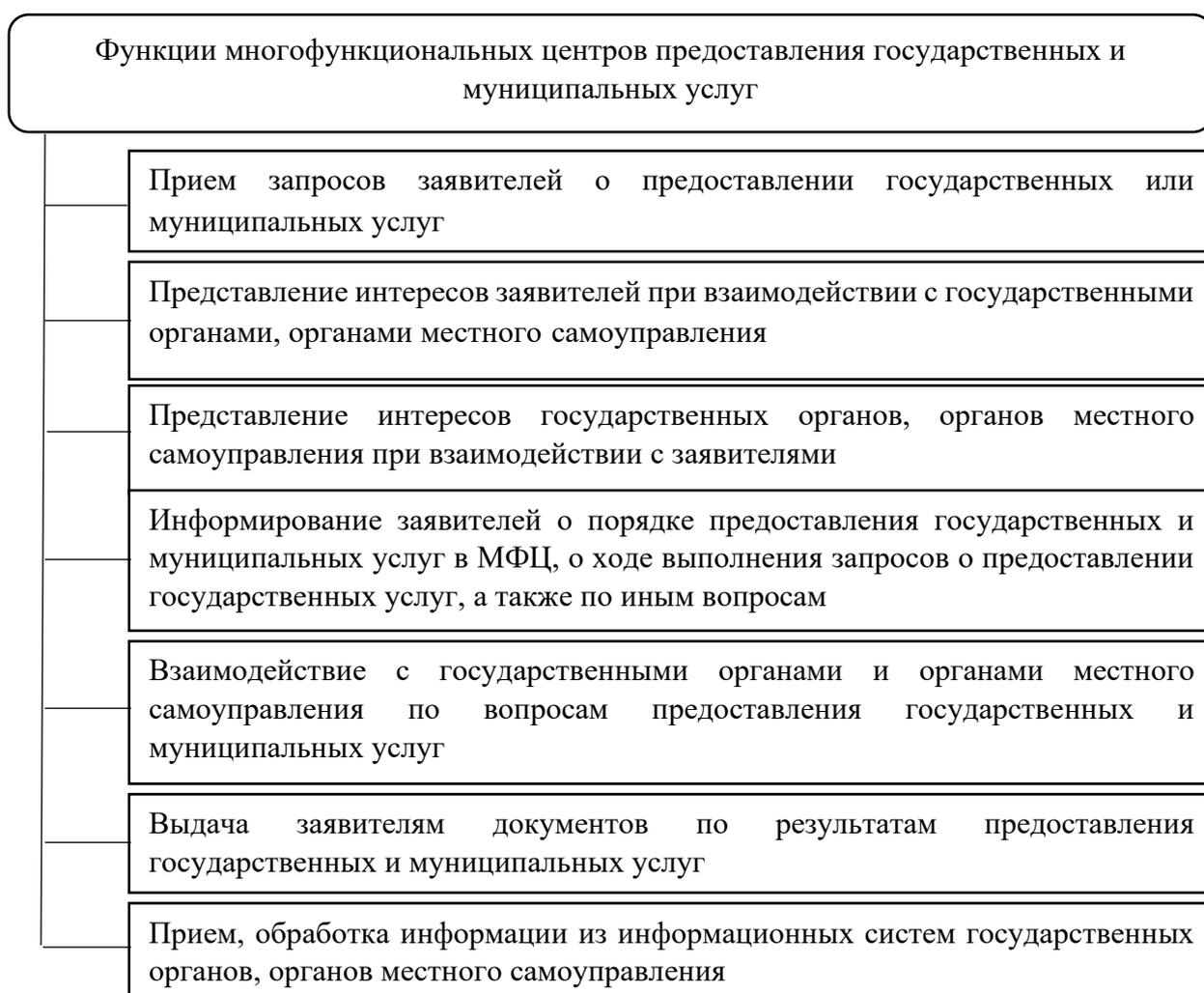


Рис. 1.4. Функции многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг

Источник: [составлено автором на основании 48]

Помимо перечисленных выше функций, многофункциональные центры выполняют другую важную задачу: они стали удачным инструментом для

оптимизации процесса оказания государственных и муниципальных услуг способом снижения нагрузки на органы власти, предоставляющие такие услуги, а также с появлением многофункциональных центров возникла возможность отслеживать объем затрат на выполнение данных функций органов власти.

Перечень государственных и муниципальных услуг, оказываемых многофункциональными центрами определяется федеральным реестром государственных услуг. Его структура представлена на следующем рисунке:

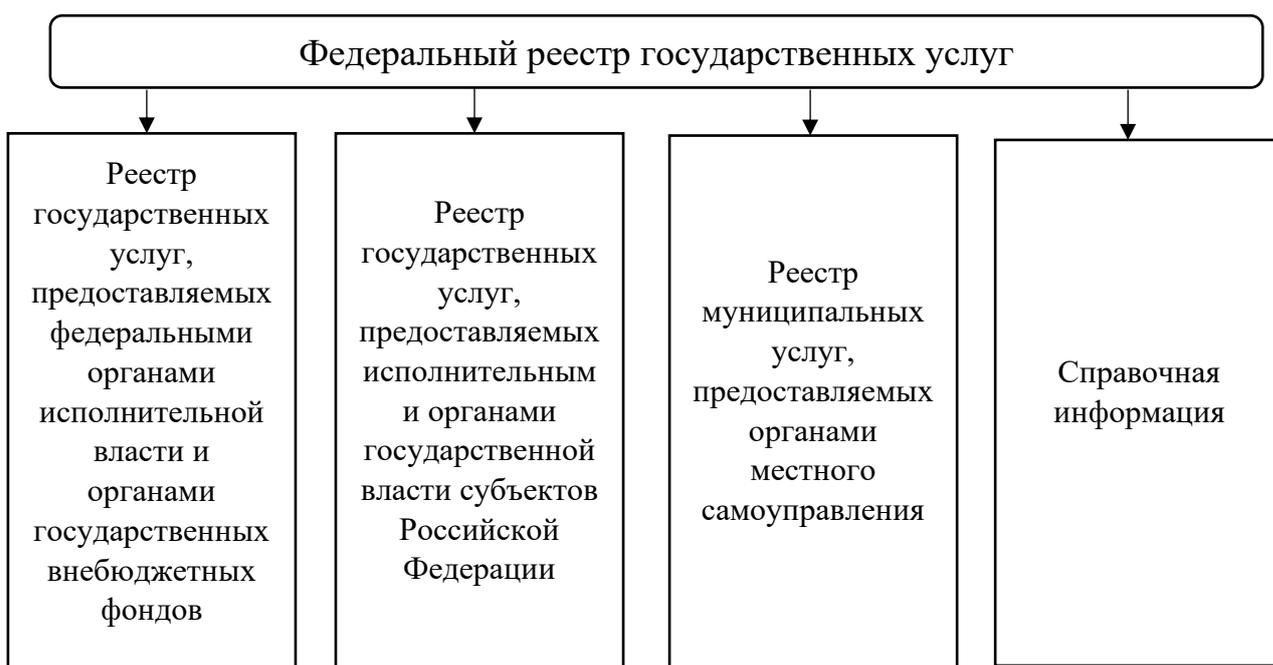


Рис. 1.5. Структура федерального реестра государственных услуг

Источник: [составлено автором на основании 34]

Каждая из услуг, представленная в федеральном реестре государственных услуг и предоставляемая в рамках деятельности многофункциональных центров является регламентированной, что позволяет стандартизировать работу центра, упростить процесс взаимодействия с органами государственной власти, своевременно и быстро решать все спорные ситуации.

Помимо уже названного Постановления Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. N 1376 "Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг", работа многофункциональных центров ограничивается также утвержденным стандартом обслуживания заявителей, который

утверждается на уровне субъектов федерации. Требования к таким стандартам содержатся в Федеральном законе от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг". Такой стандарт должен содержать основные принципы работы многофункционального центра; правила, порядок и требования к обслуживанию заявителей и другие параметры.

Кроме перечисленных документов, регламентирующих процесс оказания государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров, приказом Министерства экономического развития Российской Федерации утверждены методические рекомендации по оформлению многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг с использованием единого фирменного стиля «Мои документы». Данные рекомендации содержат в себе информацию об организации рабочего пространства центров, содержании информации, представленной на информационных стендах центра, внешнем виде сотрудников центра, о зонировании пространства центров, об оформлении информационных ресурсов многофункциональных центров в сети Интернет и другие детали процесса оказания государственных и муниципальных услуг.

Введение общероссийских рекомендаций по оформлению центров оказания государственных и муниципальных услуг позволяет достичь нескольких целей: сформировать позитивное представление у заявителей о центре, как о месте, куда удобно обратиться за получением услуги и эффективно используется время; для сотрудников самих центров наличие собственного бренда повышает привлекательность работы в сфере оказания государственных и муниципальных услуг; для контролирующих органов однообразие оформления центров оказания услуг позволяет сократить время проверок за счет стандартизации проверяемых параметров и устройства центров.

Несмотря на то, что деятельность многофункциональных центров стандартизируется на многих этапах, могут быть некоторые различия в модели

организации управления центра. Различные модели многофункциональных центров представлены на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Модели управления многофункциональных центров

Источник: [составлено автором на основании 24]

Модели управления многофункциональных центров различаются в зависимости от субъекта Российской Федерации, в котором была организована деятельность центра. Для централизованной модели управления деятельностью многофункциональных центров характерно наличие головного филиала центра в субъекте и подчиненных филиалов в муниципальных образованиях. В децентрализованной модели управления – напротив, каждое муниципальное образование создает свое отдельное от остальных учреждение. Для смешанной модели управления характерны черты обеих моделей, описанных ранее.

Таким образом, деятельность многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг является строго регламентированной: от самого процесса оказания услуг до внешнего вида сотрудников и организации рабочего пространства центров. Далее в работе будет рассмотрена система финансирования деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ (МФЦ)

### 2.1. АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ И МЕТОДОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ

Создание многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг предусматривалось с целью сокращения нагрузки на органы государственной власти. Соответственно, произошло перенаправление как потока заявителей, так и финансовых средств. Кроме того, объем расходов на оказание государственных и муниципальных услуг значительно вырос, так как процесс стал более сложным и многоступенчатым, поэтому можно говорить о том, что для повышения эффективности процесса предоставления государственных и муниципальных услуг потребовались дополнительные затраты.

В зависимости от субъекта Российской Федерации центры предоставления государственных и муниципальных услуг организованы в виде разных правовых форм: бюджетных или автономных учреждений, в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации. Учредителем в данном случае, в соответствии с нормами действующего законодательства, могут выступать Российская Федерация, субъект Российской Федерации, либо муниципальное образование.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов автономного учреждения являются: имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления; бюджетные поступления в виде субсидий; средства от оказания платных услуг и выполнения платных работ; средства спонсоров и добровольные пожертвования граждан; иные источники, не запрещенные действующим законодательством. Имущество и средства автономного учреждения отражаются на его балансе и используются для достижения целей, определенных его уставом. Таким образом, можно представить это в виде рисунка 2.1.

Помимо субсидий, выделяемых для осуществления целей многофункциональных центров из бюджетов разного уровня, можно выделить

еще один, дополнительный источник инвестирования деятельности центров – поступления от оказания платных услуг. Ведение такой деятельности предусматривается Уставом учреждений в случае, если она не препятствует выполнению основной цели учреждения.

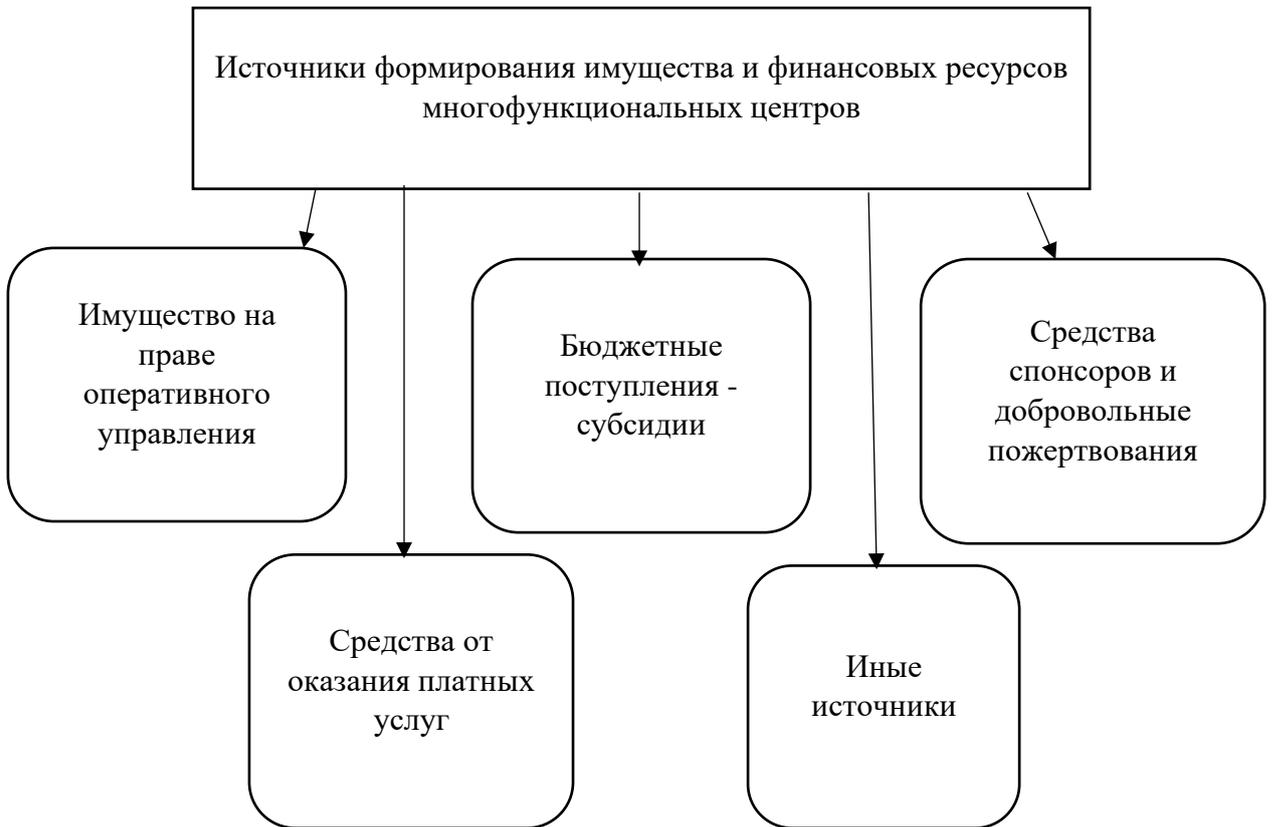


Рис. 2.1. Источники формирования имущества многофункциональных центров  
Источник: составлено автором на основании [4]

Платные услуги, оказываемые многофункциональными центрами, можно разделить на несколько групп: сопутствующие и дополнительные услуги, совершенствующие процесс оказания государственных и муниципальных услуг; рекламные услуги; услуги по аренде помещений; реализация продуктов и услуг других организаций; информационно-компьютерные услуги. Наиболее подробно описание сущности каждой из них приведено на рисунке 2.2.

Объем средств, полученных от осуществления платной деятельности в целом не ограничен и зависит только от активности её осуществления. Однако, как правило, наибольший удельный вес в объеме средств многофункциональных

центров занимают субсидии на выполнение государственного задания. Средства, направленные на оказание государственных и муниципальных услуг, имеют строго целевой характер использования, в то время, как средства, полученные в результате осуществления платной деятельности, могут быть израсходованы на любые нужды учреждения.



Рис. 2.2. Платные услуги, предоставляемые многофункциональными центрами

Источник: составлено автором на основании [4]

Для расчета нормативных затрат на оказание государственных и муниципальных услуг применяется затратный подход: определяются прямые и накладные расходы. Состав нормативных затрат представлен на рисунке 2.3.

Согласно данным, представленным на рисунке, в состав прямых затрат на оказание государственных и муниципальных услуг входит заработная плата

работников, непосредственно участвующих в процессе оказания услуги; затраты на приобретение материальных запасов, расходуемых в процессе оказания услуги. К накладным расходам относят все прочие расходы учреждения: расходы на закупку товаров, работ, услуг: услуг связи, транспортных услуг, аренду помещений, коммунальные расходы, услуги по содержанию имущества, прочие работы и услуги, расходы на закупку основных средств; расходы на оплаты труда работников, не связанных непосредственно с процессом оказания государственных и муниципальных услуг, но обеспечивающих функционирование учреждения: административно-управленческого, хозяйственного персонала.

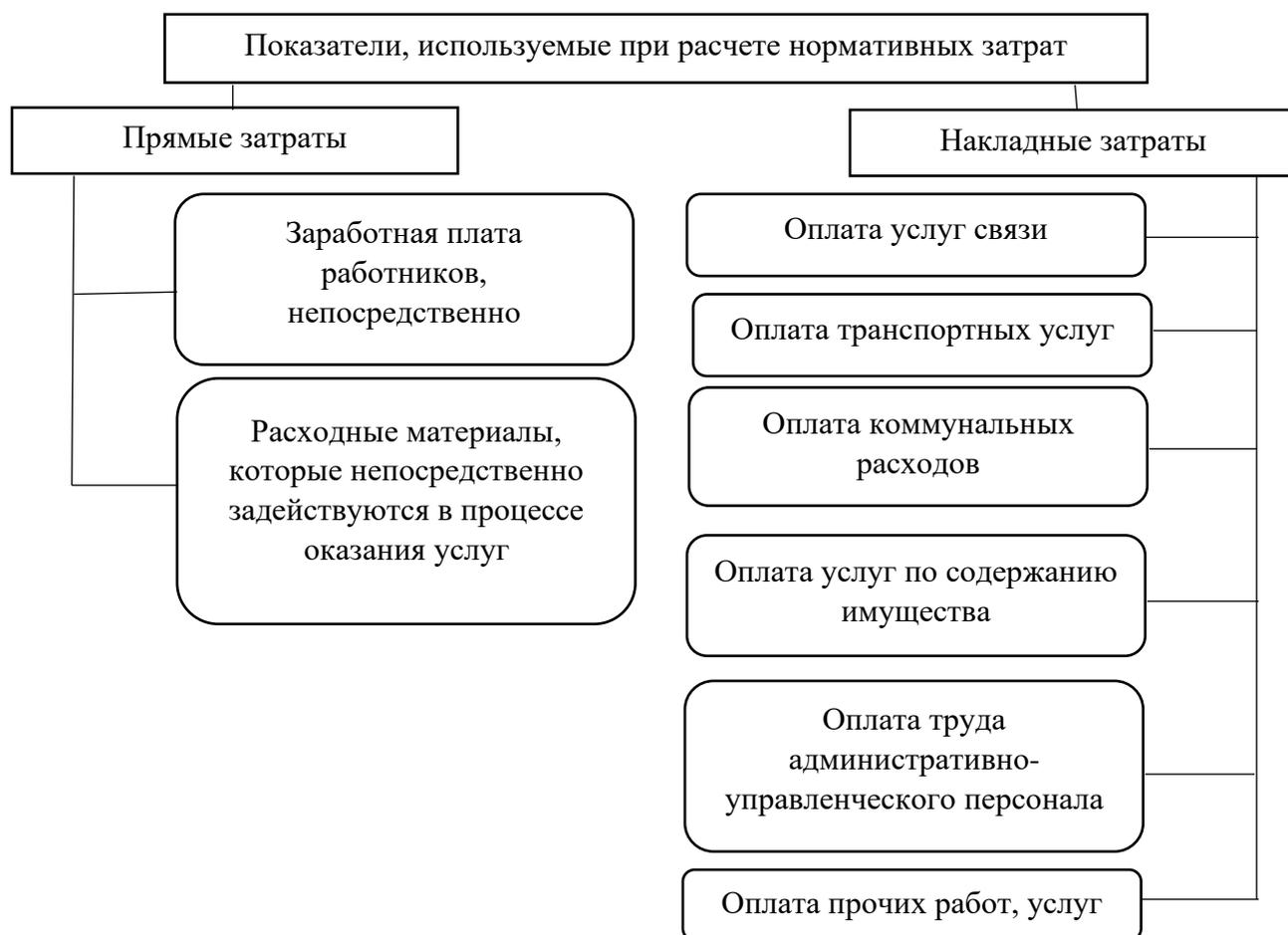


Рис. 2.3. Показатели, используемые при расчете нормативных затрат

Источник: [составлено автором на основании 4]

Государственное задание для многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг формируется исходя

из основного вида деятельности. В нем определяется вид оказываемых услуг, их объем и показатели качества. Основные составные детали государственного задания представлены на следующем рисунке:

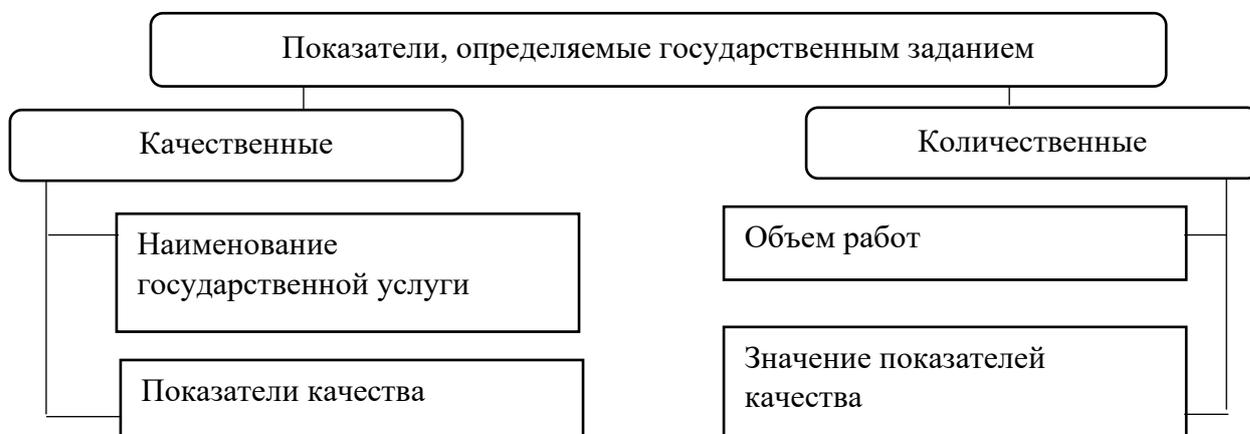


Рис. 2.4. Показатели, определяемые государственным заданием

Источник: [составлено автором на основании 4]

Государственное задание утверждается органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг на текущий год и два, следующие за ним. Объем оказания услуг формируется исходя из прогноза потребления таких услуг, исходя из ретроспективных данных. Также данным документом устанавливается размер возможного отклонения от показателей, установленных государственным заданием.

Таким образом, средства субсидии на выполнение государственного задания компенсируют все расходы, понесенные учреждением, связанные с деятельностью по оказанию государственных и муниципальных услуг.

Кроме того, отдельно необходимо выделить субсидирование многофункциональных центров на иные цели. Такие субсидии предусмотрены, с соответствие с названием, на выполнение иных функций. Они предоставляются центрам в рамках государственных и региональных программ, например, в сфере информатизации, с целью развития и совершенствования процесса оказания государственных и муниципальных услуг. Их размер не связан с государственным заданием и определяется исходя из поставленной цели.

Структуру распределения доходов многофункциональных центров в 2019 году можно рассмотреть на примере ГАУ ТО «МФЦ» и ГУ ЯНАО «МФЦ» на рисунке 2.5.

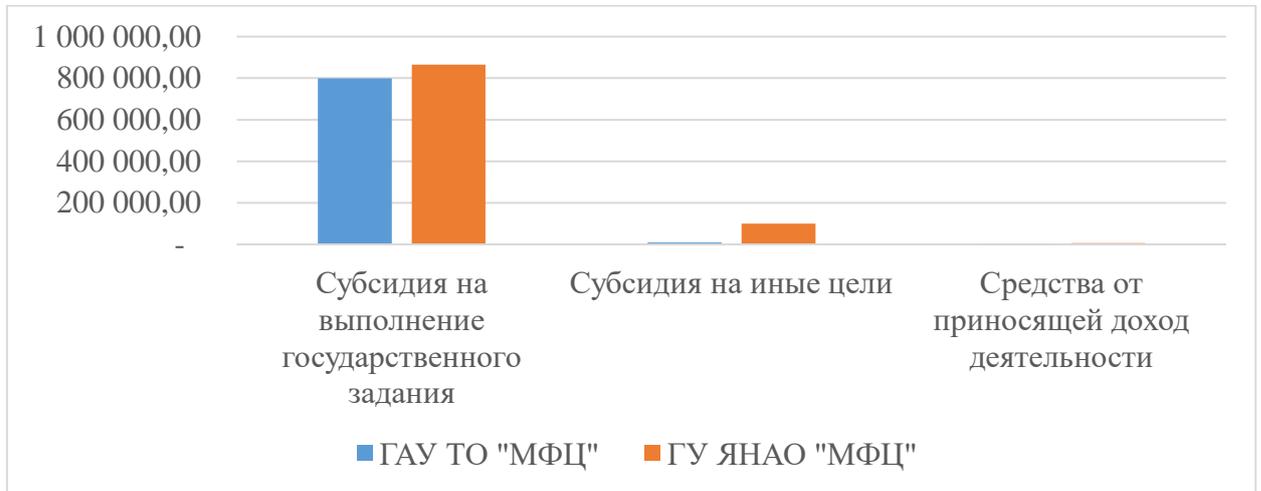


Рис. 2.5. Структура доходов многофункциональных центров в 2019 году, тыс. руб.

Источник: [составлено автором на основании 4,10]

В среднем, структурное соотношение доходов учреждений распределяется следующим образом:

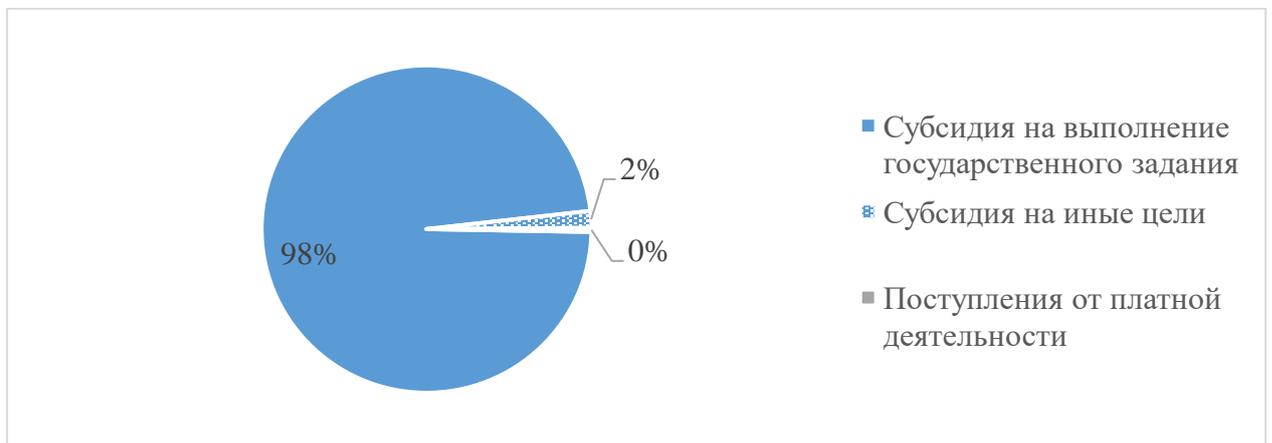


Рис. 2.6. Структура доходов многофункциональных центров

Источник: [составлено автором на основании 4,10]

Структура доходов многофункциональных центров остается неизменной с течением времени, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 2.1. Согласно данным, представленным в таблице, на протяжении рассматриваемого периода объем субсидии на выполнение государственного задания увеличивается в обоих учреждениях. Это говорит о росте спроса на

государственные и муниципальные услуги со стороны населения и активном развитии деятельности многофункциональных центров. Размер субсидии на иные цели не имеет четкого восходящего или нисходящего тренда как в одном, так и в другом учреждении, так как размер данной субсидии определяется в соответствии с выполняемыми учреждением в текущем году задачами.

Таблица 2.1

## Структура поступлений многофункциональных центров

	Поступления, тыс. руб.	2016	2017	2018	2019
ГАУ ТО "МФЦ"	Субсидия на выполнение государственного задания	487 023,00	562 146,70	695 879,00	799 750,60
	Субсидия на иные цели	12 017,00	10 634,80	10 099,50	10 182,10
	Поступления от платной деятельности	713	1 502,10	2 740,50	5 486,10
ГУ ЯНАО "МФЦ"	Субсидия на выполнение государственного задания	643 803,00	710 760,00	844 005,00	865 764,00
	Субсидия на иные цели	49 975,00	20 093,00	2 541,70	100 847,00
	Поступления от платной деятельности	1 044,80	3 524,20	8 758,00	7 148,30
	Субсидия на приобретение объектов недвижимого имущества	209 853,00			

Источник: [составлено автором на основании 4,10]

Исходя из размера субсидии на выполнение государственного задания и объема оказания муниципальных и государственных услуг, которое оно также

определяет, можно рассчитать практически важную величину – среднюю стоимость оказания государственной и муниципальной услуги.

Данные, представленные в таблице 2.1. изобразим графически на рисунке 2.7.

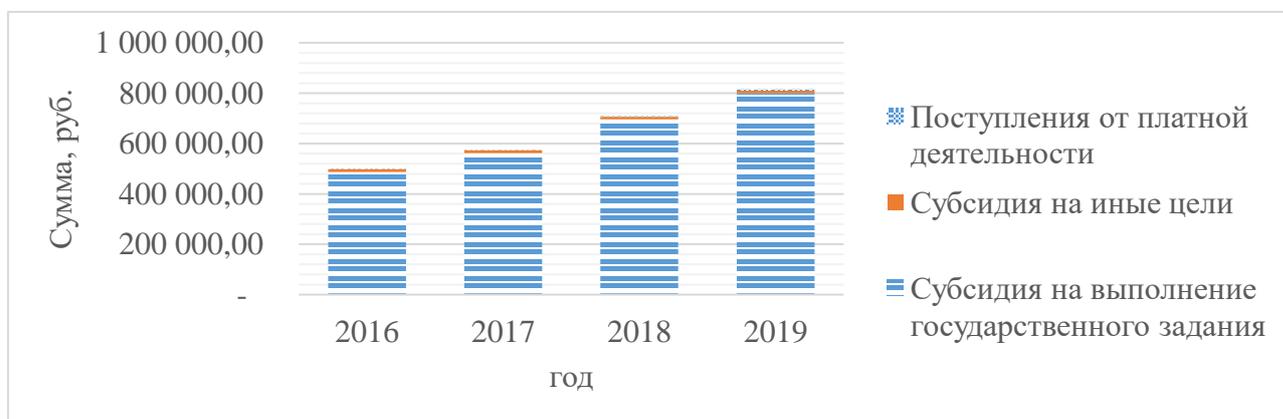


Рис. 2.7. Динамика поступлений ГАУ ТО «МФЦ»

Источник: [составлено автором на основании 4]

Для расчета средней стоимости оказания государственной и муниципальной услуги необходимо объем субсидии на выполнение государственного задания разделить на количество оказываемых услуг.

Таблица 2.2

Расчет средней стоимости оказания государственной или муниципальной услуги

показатель	2017	2018	2019
количество государственных и муниципальных услуг, утвержденных государственным заданием	1 005 000,00	1 625 000,00	1 705 000,00
объем субсидии на выполнение государственного задания	562 146 700,00	695 879 000,00	799 750 600,00
средний плановый объем затрат на оказание государственной или муниципальной услуги, руб.	559,35	428,23	469,06

Источник: [составлено автором на основании 4]

Показатель средней стоимости оказания услуги в рамках деятельности многофункционального центра государственных и муниципальных услуг имеет следующее практическое значение: его используют при оценке предложений по заключению договоров оказания платных услуг. Оказание услуг связи, реализация страховых продуктов, открытие расчетных счетов в банковских организациях, предоставление услуг других государственных учреждений возможны на базе многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг возможно в случае, когда сумма вознаграждения центра за оказание дополнительных услуг окупает стоимость средних затрат на оказание одной государственной услуги, либо в случае, когда оказание дополнительных услуг становится социально значимым.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре поступлений рассматриваемых учреждений занимают средства субсидии на выполнение государственного задания, что соответствует цели создания данных центров. Также значительный вес имеют целевые субсидии на реализацию иных целей. Доходы от платной деятельности имеют наименьшее значение, что подтверждает первостепенность социальной функции, выполняемой многофункциональными центрами в качестве некоммерческих организаций.

## 2.2. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ

Затраты многофункциональных центров напрямую связаны с основной их деятельностью – предоставлением государственных и муниципальных услуг. Нормативные затраты на оказание государственных и муниципальных услуг, как уже было отмечено ранее, складываются из прямых и косвенных затрат.

Рассмотрим основные направления финансирования деятельности многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг на примере ГАУ ТО «МФЦ».

К прямым затратам в составе нормативных затрат на оказание государственных и муниципальных услуг в ГАУ ТО «МФЦ» отнесены

следующие виды расходов: расходы на оплаты труда операторов (персонал, непосредственно участвующий в процессе оказания услуги), расходы на закупку материальных запасов, непосредственно расходуемых в процессе оказания услуг (бумага, картриджи, набор канцелярских принадлежностей).

Объем нормативных прямых затрат труда определяется как сумма оплаты труда оператора, приходящаяся на полчаса работы – время, в среднем необходимое на оказание одной услуги. Объем потребления бумаги на оказание одной услуги определен внутренним нормативом расходования бумаги, введенном в ГАУ ТО «МФЦ» в соответствии с принципами разумного потребления, и определяется как среднее количество листов бумаги, необходимое для оказания одной услуги.

К накладным затратам на оказание государственных и муниципальных услуг относятся две большие группы затрат: затраты на оплату труда административно-управленческого и хозяйственного персонала и затраты на закупку товаров, работ, услуг, необходимых для обеспечения деятельности ГАУ ТО «МФЦ». Все эти затраты в равных частях распределяются на стоимость услуг, количество которых определено государственным заданием.

К затратам на оплату труда административно-управленческого и хозяйственного персонала относятся затраты, распределенные на фонд оплаты труда всех сотрудников, не принимающих непосредственного участия в процессе оказания государственных и муниципальных услуг.

К затратам на закупку товаров, работ, услуг, необходимых для обеспечения деятельности ГАУ ТО «МФЦ» относятся затраты на услуги связи: внутренняя связь сотрудников, услуги Интернет, услуги горячей линии, услуги смс-информирования для населения; транспортные услуги: по перевозке грузов, сотрудников; коммунальные услуги: теплоснабжение, энергоснабжение, водоснабжение, водоотведение, вывоз твердых бытовых отходов; услуги по аренде помещений; услуги по содержанию имущества: уборка помещений, уборка снега, управление имуществом многоквартирных домов, заправка

картриджей и др.; прочие услуги: поставка неисключительных прав, охрана помещений; закупка основных средств.

Для наибольшей наглядности все затраты на оказание государственных и муниципальных услуг можно представить в виде таблицы:

Таблица 2.3

## Затраты на оказание государственных и муниципальных услуг

Прямые	Оплата труда операторов
	Затраты на материальные ресурсы, используемые в процессе оказания услуги (бумага, картриджи, канцелярский набор)
Косвенные	Оплата труда административно-хозяйственного персонала
	Услуги связи
	Транспортные услуги
	Коммунальные услуги
	Аренда помещений
	Услуги по содержанию имущества
	Прочие услуги
	Затраты на закупку основных средств
	Затраты на закупку материальных запасов, не используемых непосредственно в процессе оказания услуги

Источник: [составлено автором на основании 4]

Распределение денежных средств между перечисленными статьями затрат неравномерное: рассмотреть структуру расходов ГАУ ТО «МФЦ» можно, опираясь на отчет о выполнении государственного задания на протяжении последних четырех лет.

Основываясь на данных, представленных в таблице 2.4 можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре расходов ГАУ ТО «МФЦ» имеют расходы на оплату труда: на протяжении рассматриваемого периода они занимают до трех четвертых всех расходов предприятия.

Это говорит о высоких трудозатратах на оказание государственных и муниципальных услуг. При этом доля таких затрат на протяжении периода исследования постепенно растет: причиной этому служит как расширение штатной численности, так и постоянная индексация заработной платы сотрудников.

## Структура расходов ГАУ ТО «МФЦ»

Статья расходов	2016	2017	2018	2019
Всего расходов	499 753,30	590 354,70	713 088,20	825 281,50
Расходы на оплату труда	320 364,61	420 965,10	529 883,40	627 023,90
Уплата налогов, сборов, иных платежей	236,47	563,9	124	102,4
Исполнение судебных актов	-	-	30,00	-
Расходы на оплату товаров, работ, услуг	179 152,22	168 825,70	183 050,80	198 155,20
из них:				
Арендная плата	45 748,00	69 913,20	73 946,40	73 861,20
Основные средства	42 363,76	15 131,50	24 039,90	12 500,70
Прочие работы, услуги	28 365,00	34 536,20	30 100,70	43 464,40
Материальные запасы	23 408,18	18 272,30	16 931,70	23 154,00

Источник: [составлено автором на основании 4]

Расходы на закупку товаров, работ и услуг для обеспечения деятельности ГАУ ТО «МФЦ» составляют около четверти всех затрат предприятия. Из них наибольший удельный вес – около 10% - имеют затраты на арендную плату помещений. Затраты на закупку прочих работ и услуг составляют около 5% от всех затрат предприятия на протяжении периода исследования. В состав таких затрат входят затраты на закупку программного обеспечения, его сопровождение и обновление сторонними специалистами.

Кроме того, значительную долю в составе таких затрат занимают затраты на обеспечение информационной безопасности компьютерной системы ГАУ ТО «МФЦ», обеспечение которой предусмотрено на законодательном уровне.

Всё это указывает на высокий уровень информатизации деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг – на данный момент времени это молодая и динамично развивающаяся сфера деятельности. Также примерно на уровне 5% затрат ежегодно осуществляется на закупку основных

средств для поддержания структуры предприятия и на закупку материальных запасов для обеспечения непрерывной деятельности центров.

Распределение средств между основными направлениями финансирования ГАУ ТО «МФЦ» можно рассмотреть на следующем рисунке:

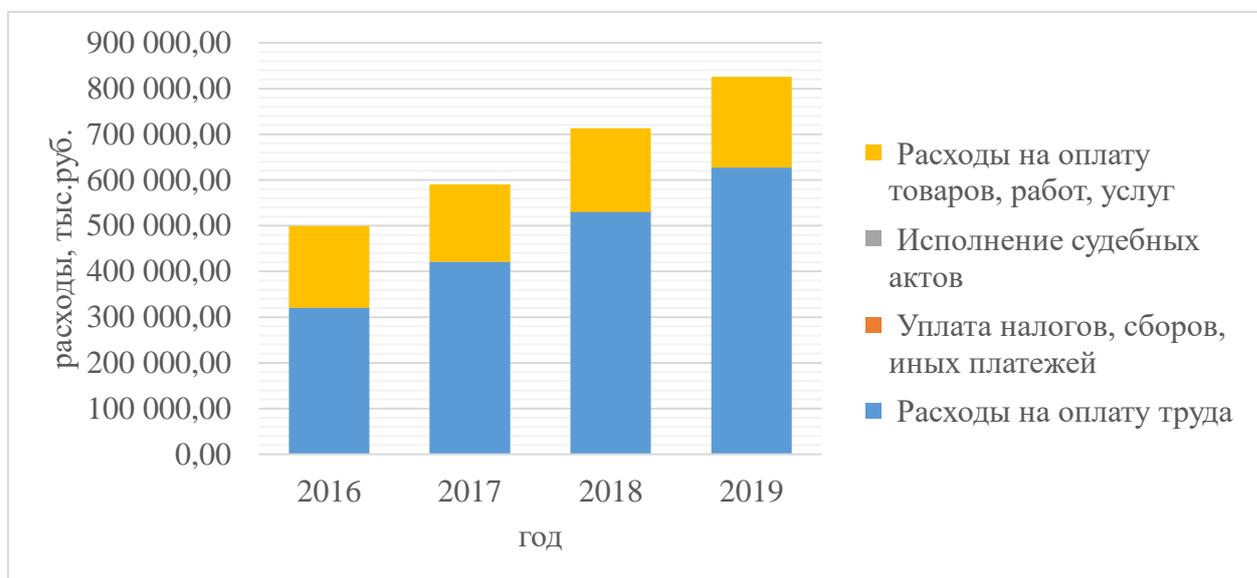


Рис. 2.8. Структура расходов ГАУ ТО «МФЦ», %

Источник: [составлено автором на основании 4]

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.8 можно сделать вывод о том, что основным источником затрат при предоставлении государственных и муниципальных услуг является оплата труда.

При этом, можно заметить, что на протяжении рассматриваемого периода доля таких затрат в общей структуре постепенно увеличивается, при этом в абсолютном выражении, согласно данным, представленным в таблице 2.4, расходы растут и по той, и по другой статье, а это значит, что наиболее важным фактором оказания государственных и муниципальных услуг является человеческий капитал. На протяжении рассматриваемого периода также происходило расширение филиальной сети и своевременная индексация заработной платы работников.

Кроме этого, необходимо обратить внимание на распределение средств в структуре затрат на закупку товаров, работ и услуг, обеспечивающих функционирование ГАУ ТО «МФЦ», отраженную на рисунке 2.9:



Рис. 2.9. Структура затрат ГАУ ТО «МФЦ» на закупку товаров, работ, услуг в 2016-2019 году

Источник: [составлено автором на основании 4]

Исходя из данных, представленных на рисунке можно сделать вывод о том, что в структуре затрат на закупку товаров, работ, услуг, необходимых для обеспечения деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг ГАУ ТО «МФЦ» в 2019 году наибольший удельный вес занимает аренда помещений, прочие работы и услуги, услуги по содержанию имущества и закупка материальных запасов. При этом, как можно заметить по данным таблицы 2.4, такое распределение сохраняется относительно неизменным на протяжении последних трех лет, что характеризует стабильность финансово-хозяйственной деятельности ГАУ ТО «МФЦ».

### 2.3. ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕССЫ МФЦ

Вся закупочная деятельность ГАУ ТО «МФЦ» регламентируется Федеральным законом "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ. Кроме этого закона, все закупки учреждения проводятся в соответствии с внутренним нормативным актом - Положением о закупке товаров, работ, услуг для нужд Государственного автономного учреждения Тюменской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Тюменской области» от 23 ноября 2020 года. Данный документ утверждается протоколом заседания наблюдательного совета и содержит информацию о планировании

закупок, о способах закупок, применяемых учреждением, требованиях к закупаемым товарам, работам и услугам, процессе проведения закупок и порядке заключения договоров.

В общем виде финансирование деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров можно представить в следующем виде:



Рис. 2.10. Процесс финансирования деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг на базе многофункционального центра

Источник: [составлено автором]

Таким образом, согласно данным, представленным на рисунке, процесс финансирования деятельности по оказанию государственных услуг на базе ГАУ ТО «МФЦ» представляет из себя сложный процесс, в котором можно выделить ступени в соответствии с рисунком. Утверждаемое государственное задание определяет количество оказываемых услуг, при расчете нормативных затрат определяется стоимость каждого из видов услуг, перечисленных в государственном задании. После этого по соглашению с учредителем, Аппаратом Губернатора Тюменской области, ГАУ ТО «МФЦ» определяется размер субсидии на выполнение государственного задания и порядок перечисления средств. После чего происходит процесс планирования закупок, который осуществляется в соответствии с потребностями административно-хозяйственных отделов, обеспечивающих деятельность по предоставлению государственных и муниципальных услуг, и утвержденными ранее нормативами

затрат на оказание таких услуг. Далее в соответствии с внутренним регламентом учреждения и нормативно-правовыми актами производится закупка необходимых в процессе оказания государственных и муниципальных услуг товаров, работ и услуг.

В случае с покупками, осуществляемыми на средства субсидии на иные цели, данная схема упрощается на несколько шагов и выглядит следующим образом:

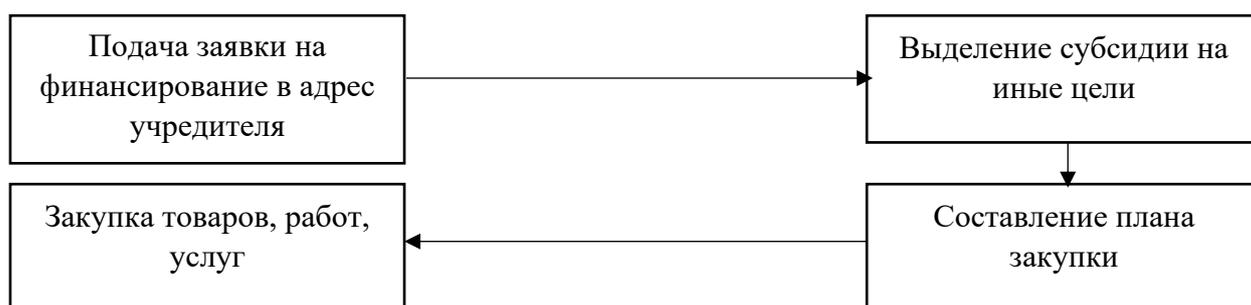


Рис.2.11. Процесс финансирования закупок, осуществляемых на средства субсидии на иные цели

Источник: [составлено автором]

Согласно данным, представленным на рисунке 2.11, процесс финансирования закупок, осуществляемых за счет средств субсидии на иные цели является более простым по сравнению с процессом финансирования деятельности многофункциональных центров по оказанию государственных и муниципальных услуг. Данный процесс начинается с формирования учреждения заявки на целевое субсидирование: в случае с ГАУ ТО «МФЦ», данные заявки связаны с модернизацией и совершенствованием автоматизированной информационной системы «Единый центр услуг», в которой непосредственно ведется оказание услуг операторами в окнах. При удовлетворении заявки учреждения с учредителем также, как и в случае с субсидией на выполнение государственного задания, заключается соглашение о выделении субсидии. Закупки товаров, работ и услуг на средства субсидии на иные цели также включаются в план закупки товаров, работ и услуг учреждения, однако такие затраты не включаются в расчет нормативных затрат на оказание

государственных и муниципальных услуг. После включения в план закупки выполняются процедуры закупок и заключаются договоры.

Финансовые процессы учреждения в части деятельности по оказанию платных услуг организованы следующим образом:

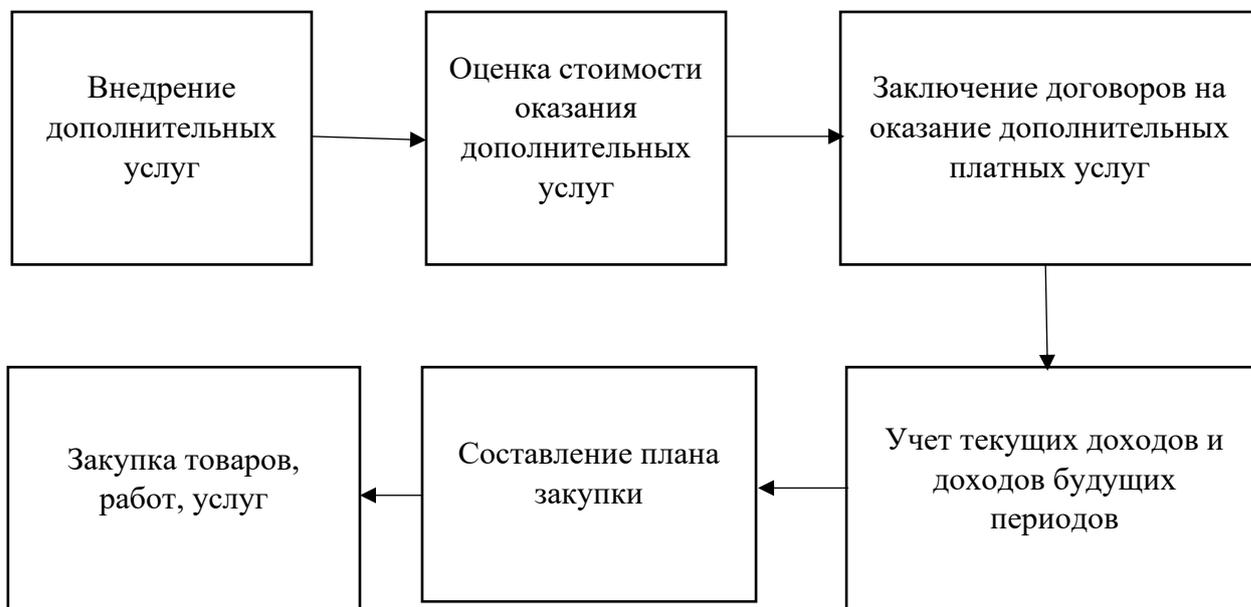


Рис.2.12. Процесс финансирования закупок, осуществляемых на средства осуществления платной деятельности

Источник: [составлено автором]

Процесс финансирования закупок, осуществляемых на средства от осуществления платной деятельности начинается с внедрения такой деятельности уставом учреждения по соглашению с учредителем и наблюдательным советом.

После производится оценка стоимости оказания дополнительных платных услуг и составление прейскуранта цен учреждения. Оценка стоимости оказания услуг наиболее часто производится одним из методов: затратным, либо методом сопоставимых рыночных цен. Прейскурант цен на платные услуги учреждения по завершению расчетов утверждается директором учреждения и публикуется на официальном сайте.

Далее следует поиск покупателей на дополнительные услуги и заключение договоров в соответствии с ценами, установленными прейскурантом.

## Сравнительный анализ закупок на средства различных субсидий

Основание сравнения	Закупки на средства субсидии на выполнение государственного задания	Закупки на средства субсидии на иные цели	Закупки на средства от платной деятельности
Участвуют в расчете нормативных затрат на оказание услуги	да	нет	нет
Соответствуют по содержанию нормативным затратам	да	нет	нет
Отражаются в плане закупки учреждения	да	да	да
Планируемые	да	да	да
Должны осуществляться в строгом соответствии с планом	да	да	нет
Регламентируются 223-ФЗ и Положением о закупке	да	да	да
Предназначены для обеспечения процесса оказания государственных и муниципальных услуг	да	да	нет

Источник: [составлено автором]

На этапе регистрации договоров учреждением производится оценка потенциально полученного дохода по каждому из договоров для определения суммы затрат, которые можно произвести в текущем году из средств, полученных от реализации платных услуг. Договоры, заключаемые на средства от оказания платной деятельности, также, как и договоры, заключаемые на средства субсидий, включаются в план закупки учреждения. Однако, в отличие от договоров, заключаемых на средства субсидий, такие договоры не направлены на обеспечение основного вида деятельности – деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг. Предмет таких договоров может быть связан с облагораживанием пространства филиалов – озеленением, на проведение мероприятий, посвященных деятельности многофункционального

центра, конференций, обучающих семинаров. Также средства, полученные от осуществления платной деятельности могут быть использованы в случае необходимости уплаты штрафов, пеней и иных выплат, связанных с нарушением действующего законодательства, так как субсидия на выполнение государственного задания не предусматривает покрытие таких расходов.

В таблице 2.5 приведен сравнительный анализ закупок на средства различных субсидий.

Таким образом, финансирование процесса оказания государственных и муниципальных услуг представляет из себя сложную систему, работа которой регламентируется нормативно-правовыми актами и локальными нормативными актами учреждения. Далее необходимо рассмотреть вопросы оценки финансовых аспектов деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг, выявить основные проблемы и найти возможные пути их решения.

### ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЧАСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ

#### 3.1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

При оценке эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг в целом, а также деятельности многофункционального центра как некоммерческой организации, необходимо учитывать, что важнейшей составляющей данного процесса является выполнение социальной функции. Учитывая этот фактор, можно говорить о том, что система оценки должна включать в себя не только экономические и количественные показатели, что делает её более сложной и субъективной.

Государственным заданием ГАУ ТО «МФЦ» назначается оказание нескольких видов государственных и муниципальных услуг. Предоставляемые услуги представлены на следующем рисунке:



Рис. 3.1. Услуги, определенные государственным заданием ГАУ ТО «МФЦ»

Источник: [составлено автором на основании 4]

Государственным заданием ГАУ ТО «МФЦ» предусмотрено предоставление государственных и муниципальных услуг в двух формах: электронной и бумажной. Под электронной формой подразумевается оказание услуг посредством портала государственных и муниципальных услуг в рамках учреждения, бумажной – процесс, когда заявитель для предоставления услуги обращается непосредственно к оператору. При этом бумажная услуга также подразделяется на виды: обращение – первичный визит заявителя в центр за предоставлением услуги, включающий в себя оформление бумажных документов; консультацию – обращение заявителя к оператору для получения разъяснений процесса оказания государственных и муниципальных услуг, при котором не происходит формирование бумажного комплекта документов; выдачу результата – визит заявителя в центр за получением результата оказания государственной и муниципальной услуги – готовым документом.

В таблице 3.1 можно рассмотреть плановое и фактическое количество оказанных услуг ГАУ ТО «МФЦ».

Таблица 3.1

## Количество оказанных ГАУ ТО «МФЦ» услуг

Электронная услуга			
год	план, усл.	факт, усл.	отклонение, %
2017	4 151,00	5 372,00	129,41
2018	5 000,00	8 743,00	174,86
2019	6 000,00	7 414,00	123,57
Бумажная услуга - обращение			
2017	550 000,00	1 206 296,00	219,33
2018	1 100 000,00	1 305 707,00	118,70
2019	1 150 000,00	1 128 261,00	98,11
Бумажная услуга - консультация			
2017	55 000,00	150 431,00	273,51
2018	100 000,00	112 266,00	112,27
2019	105 000,00	126 686,00	120,65
Бумажная услуга - выдача результата			
2017	400 000,00	745 110,00	186,28
2018	425 000,00	614 493,00	144,59
2019	450 000,00	632 885,00	140,64

Источник: [составлено автором на основании 4]

Количество оказываемых государственных и муниципальных услуг является первым и наиболее очевидным показателем для оценки эффективности работы центра, а значит и для оценки эффективности его финансирования.

По каждому из перечисленных видов оказания государственных и муниципальных услуг определяется плановое значение. При этом, в случае невыполнения данного плана, отклонение в меньшую сторону должно составлять не более 10%.

Согласно данным, представленным в таблице 3.1, можно сделать вывод о том, что на протяжении рассматриваемого периода ГАУ ТО «МФЦ» стабильно превышает план по оказанию государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

Это говорит о том, что данная форма предоставления услуг пользуется стабильным спросом у заявителей, и можно говорить о том, что в условиях напряженной эпидемиологической обстановки, возникшей в начале 2020 года, спрос на данную форму предоставления услуг, подверженный тренду на информатизацию и компьютеризацию всех аспектов жизнедеятельности людей, продолжит расти.

Кроме того, можно отметить, что оказание услуг в бумажной форме производится также, в основном, с превышением плановых показателей.

Об эффективности процесса оказания государственных и муниципальных услуг можно также судить, основываясь на показателе качества предоставления таких услуг.

Оценивается качество предоставления государственных и муниципальных услуг долей заявителей, удовлетворенных процессом оказания услуги, этот показатель также предусматривается при составлении государственного задания.

В таблице 3.2 приведены данные о доле заявителей, удовлетворенных качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в ГАУ ТО «МФЦ».

Доля заявителей, удовлетворенных качеством предоставления государственных и муниципальных услуг ГАУ ТО «МФЦ»

Электронная услуга		
год	план, %	факт, %
2017	90,00	95,50
2018	91,00	98,60
2019	92,00	98,01
Бумажная услуга		
2017	90,00	95,50
2018	91,00	98,60
2019	92,00	98,01

Источник: [составлено автором на основании 4]

Оценка степени удовлетворенности заявителя процессом оказания государственных и муниципальных услуг происходит одним из нескольких способов: посредством прохождения опроса по окончании процесса оказания услуги, путем смс-опроса заявителей. На протяжении рассматриваемого периода ГАУ ТО «МФЦ» показатель доли заявителей, удовлетворенных процессом оказания услуг выполнялся с превышением плановых значений.

Для заявителей, которых не устроил процесс оказания государственных и муниципальных услуг в ГАУ ТО «МФЦ» имеется возможность несогласия с деталями организации процесса путем подачи жалобы. Такие заявления позволяют не только оперативно выявлять слабые места в процессе организации предоставления услуг, но и производить оценку работы как отдельных сотрудников, так и филиалов в целом.

Показатель «Сведения о жалобах потребителей» входит в состав ежегодного отчета о результатах деятельности учреждения. Сбор информации о поступающих жалобах ведется в разрезе видов услуг, определенных государственным заданием – электронных и бумажных, для отражения в отчетности, а также в разрезе филиалов для целей внутреннего учета и расчета премиальной части оплаты труда сотрудников. Динамика этих показателей за последние четыре года приведена в таблице 3.3.

Динамика жалоб на процесс оказания государственных услуг в ГАУ ТО  
«МФЦ»

год	показатель	количество потребителей	количество жалоб	% жалоб
2016	электронные услуги	257	2	0,78
	бумажные услуги	1438744	381	0,03
2017	электронные услуги	5372	5	0,09
	бумажные услуги	1206298	830	0,07
2018	электронные услуги	8743	5	0,06
	бумажные услуги	1305707	1108	0,08
2019	электронные услуги	7414	47	0,63
	бумажные услуги	1254947	724	0,06

Источник: [составлено автором на основании 4]

Согласно данным, представленным в таблице, процент жалоб на процесс оказания государственных и муниципальных услуг в бумажной форме имеет тенденцию к снижению на протяжении рассматриваемого периода. Это говорит о совершенствовании работы учреждения.

Процент жалоб на процесс оказания услуг в электронной форме изменяется без соблюдения какой-либо закономерности на протяжении периода исследования. Это может быть вызвано тем, что процесс оказания услуг в электронной форме является относительно новым, системы оказания государственных и муниципальных услуг в последние годы динамично развиваются, что требует большего внимания к процессу их оказания как от заявителей, так и от сотрудников многофункциональных центров.

В настоящий момент невозможно спрогнозировать с большой долей вероятности, как на данный показатель окажут влияние события 2020 года, так как, с одной стороны, некоторое время прием заявителей велся строго по предварительной записи, что полностью исключало возникновение очередей и конфликтных ситуаций на этой почве, однако, с другой стороны, ограниченный режим работы снизил пропускную способность и производительность учреждения, что на данный момент позволяет сделать выводы о том, что часть

заявителей была вынуждена перенести на долгий срок посещение центра по причине отсутствия мест в предварительной записи.

Для наглядности информация о изменении динамики жалоб на процесс оказания государственных и муниципальных услуг представлена графически на следующем рисунке:

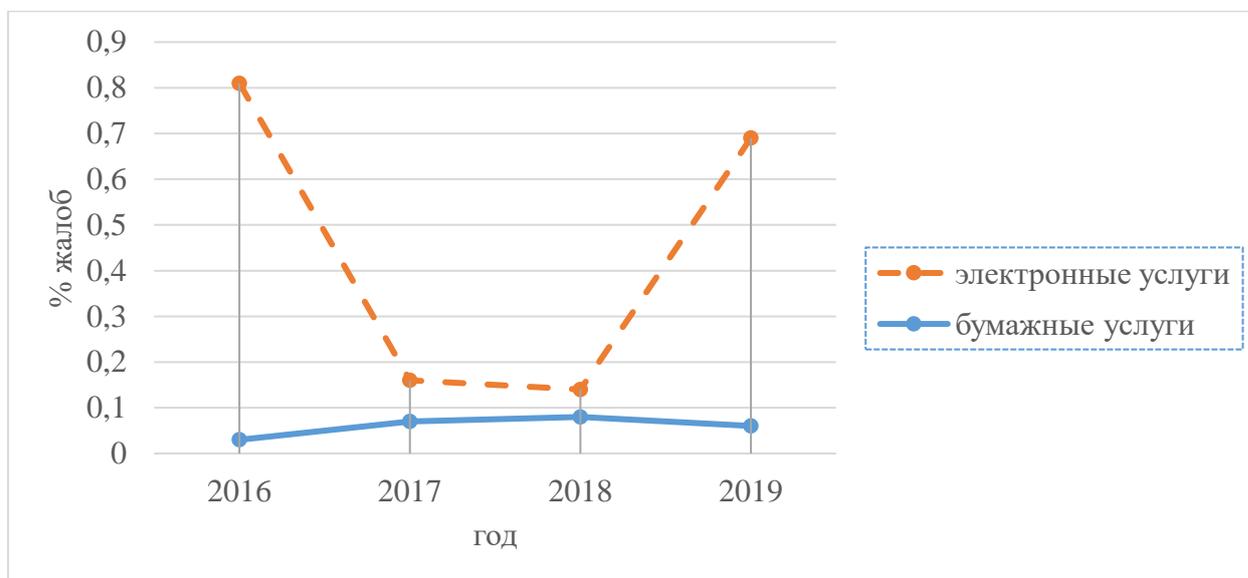


Рис. 3.3. Динамика количества жалоб на процесс оказания государственных и муниципальных услуг в ГАУ ТО «МФЦ»

Источник: [составлено автором на основании 4]

Однако, важно заметить, что приведенная статистика исчисляется по всем поданным жалобам на протяжении года. При этом, все жалобы на процесс оказания государственных и муниципальных услуг обрабатываются сотрудниками учреждения, проводятся служебные проверки, в результате которых каждой из жалоб присваивается статус: обоснованная, в случае, когда ответственность за нарушения процесса оказания государственных и муниципальных услуг признается за сотрудниками учреждения; необоснованная, в случае, когда ответственность за совершенные нарушения относится к сфере влияния органов государственной власти, оказывающих услуги, либо связанная с особенностями восприятия процесса оказания услуг со стороны самого заявителя.

Так, в 2019 году из всего объема жалоб на процесс оказания государственных и муниципальных услуг, организованный в ГАУ ТО «МФЦ», обоснованными оказались только 22,23% жалоб для услуг в электронной форме и 29,7% для услуг в бумажной форме, что говорит о более высокой фактической эффективности оказания услуг в учреждении по сравнению с отчетными данными, так как показатель обоснованных жалоб был добавлен в отчет о деятельности учреждения только за последний год исследуемого периода.

Качество ведения финансово-хозяйственной деятельности учреждения также позволяет оценить эффективность оказания государственных и муниципальных услуг. Для государственного автономного учреждения большую роль играет эффективное планирование финансово-хозяйственной деятельности: расходование субсидии на выполнение государственного задания строго в рамках плана финансово-хозяйственной деятельности говорит об эффективном расходовании государственных средств.

В таблице 3.4 представлены данные о выполнении плана финансово-хозяйственной деятельности ГАУ ТО «МФЦ»:

Таблица 3.4

Анализ выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности ГАУ ТО  
«МФЦ»

год	поступления	выплаты			
		всего	персоналу	налоги, сборы	товары, работы, услуги
2019	100,00	99,50	99,90	15,50	98,40
2018	100,00	99,60	99,90	19,30	99,20
2017	100,00	99,80	99,90	97,80	99,70

Источник: [составлено автором на основании 4]

Из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что план по поступлениям ежегодно выполняется на 100%, при этом процент выполнения плана по выплатам на протяжении этого периода остается на

максимально приближенной к плановому значению. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что бюджетные средства эффективно расходуются организацией.

При рассмотрении структуры расходов организации были сделаны выводы о том, что процесс оказания государственных и муниципальных услуг является платоёмким производством: расходы на оплату труда в общей структуре занимают от 71,31% до 75,98% на протяжении рассматриваемого периода в структуре расходов учреждения.

Для анализа эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг целесообразно рассмотреть формирование самых значимых статей затрат.

В главе 2 было определено, что в структуре затрат учреждения, оказывающего государственные и муниципальные услуги наибольший удельный вес занимают затраты на оплату труда. Таким образом, в части повышения эффективности финансирования деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг в первую очередь необходимо проанализировать данную статью затрат.

В таблице 3.5 приведены сведения о численности и среднем значении заработной платы работников ГАУ ТО «МФЦ»:

Таблица 3.5

Сведения о численности и средней заработной плате сотрудников ГАУ ТО «МФЦ»

	Штатная численность, чел.	Фактическая численность, чел.	Средняя заработная плата сотрудников учреждения, руб.
2017	944,5	1021	30881
2018	1083,5	1018	31069
2019	1136,5	1257	37146

Источник: [составлено автором на основании 4]

Таким образом, согласно данным, представленным в таблице, на протяжении рассматриваемого периода произошел рост штатной численности ГАУ ТО «МФЦ» на 20,33%. Это обусловлено расширением филиальной сети и

обеспечением большей доступности получения государственных и муниципальных услуг населением. В то же время, рост фактической численности 23,12%, что можно объяснить повышением престижности работы в учреждении и достойный размер оплаты труда, а также стабильностью деятельности учреждения, которая играет важную роль для сотрудников. Рост среднего размера оплаты труда работников учреждения составил 20,29%, он обусловлен как индексированием фонда оплаты труда, так и повышением уровня оплаты труда работников, непосредственно участвующих в процессе оказания государственных и муниципальных услуг в 2019 году.

В целом, если рассматривать всю систему оказания государственных и муниципальных услуг, рост заработной платы работников, непосредственно участвующих в их оказании, обусловлен не только выполнением государственного задания со значениями, превышающими плановые, и ростом доли заявителей, удовлетворенных качеством оказания государственных и муниципальных услуг, но и сложностью непосредственной работы с заявителями, высокими требованиями к компетенциям персонала в части работы с нормативно-правовыми актами, работы с компьютером и офисной техникой, работы с заявителями, растущим объемом услуг, регламенты предоставления которых необходимо знать, а также необходимостью постоянного обучения и подтверждения своих компетенций.

В части расходов учреждения на закупку товаров, работ и услуг, необходимых для организации процесса по предоставлению государственных и муниципальных услуг, во второй главе были выделены две наиболее весомые статьи затрат: затраты на аренду помещений и затраты на закупку прочих услуг. В данное время, в отношении ГАУ ТО «МФЦ» не представляется возможным сокращение затрат по данным статьям, и соответственно повышение эффективности финансирования за счет этого, по причине того, что затраты по данным статьям являются для учреждения обязательными. Арендованные помещения занимают несколько наиболее крупных филиалов, обеспечивающих обслуживание большого потока заявителей. Затраты на закупку прочих услуг

имеют высокий удельный вес в структуре расходов по причине того, что в них включены затраты на обеспечение информационной безопасности, которые вменены учреждению действующим законодательством по защите персональных данных.

### 3.2. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЧАСТИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФЦ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Для выявления основных проблем в части финансового обеспечения деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг необходимо в первую очередь выявить проблемы и риски, связанные с этой деятельностью. Риски, влияющие на финансирование деятельности многофункциональных центров представлены в виде карты на следующем рисунке:



Рис.3.4. Риски, влияющие на финансирование деятельности многофункциональных центров

Источник: [составлено автором]

Согласно представленному рисунку, к внешним рискам, влияющим на деятельность многофункциональных центров, относятся изменения регламентов

оказания услуг и нормативно-правовой базы, риски, связанные с информационной безопасностью и риски, связанные с обслуживанием заявителей.

Изменение регламентов оказания услуг и нормативно-правовой базы несет в себе необходимость несения дополнительных расходов: дополнительного обучения сотрудников, покупки нового оборудования и программного обеспечения, образования неэффективного рабочего времени, в то время, когда проводится обучение сотрудников.

Риски, связанные с информационной безопасностью, также несут под собой необходимость обеспечения мер по защите персональных данных заявителей путем приобретения необходимого оборудования и программного обеспечения.

Риски, связанные с обслуживанием заявителей, подразумевают под собой охват обслуживания многофункциональным центром жителей отдаленных территорий, а также образование очередей в наиболее загруженных центрах. Предотвращение этих рисков также несет в себе финансовую составляющую: в одном случае – открытие новых филиалов или привлечение к оказанию услуг сторонних организаций, в другом – перераспределение потока заявителей путем расширения действующих филиалов, либо открытием новых.

К внутренним рискам осуществления деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг можно отнести риски неэффективного использования материальных ресурсов, кадровые риски и риски, связанные с информатизацией.

Риски, связанные с неэффективным использованием материальных ресурсов, подразумевают под собой несение дополнительных затрат для осуществления деятельности ввиду неполного либо излишнего использования ресурсов в процессе оказания государственных и муниципальных услуг.

Кадровые риски, в случае деятельности многофункциональных центров, прежде всего, связаны с высокой текучестью кадров ввиду сложностей работы с заявителями: необходимы квалифицированные кадры и каждого

многофункционального специалиста учреждение обучает самостоятельно, для снижения издержек на обучение необходимо достичь снижения текучести кадров.

Риски, связанные с контролем качества работы специалистов, подразумевают под собой необходимость создания универсальной, доступной и справедливой системы оценки качества работы специалистов разного уровня для мотивации сотрудников к эффективной работе.

Таким образом, необходимо отметить, что с точки зрения управления рисками, риски, определяемые внешней средой, наименее поддаются управлению для оптимизации финансовых потоков многофункционального центра. Как риски, связанные с регламентом предоставления государственных и муниципальных услуг, так и риски в области обеспечения информационной безопасности являются неуправляемыми, часть финансовых потоков, направленную на эти цели невозможно оптимизировать.

Риск охвата населения в Тюменской области решен путем привлечения сторонней организации к процессу оказания государственных и муниципальных услуг: в удаленных населенных пунктах услуги многофункциональных центров предоставляются в почтовых отделениях. Это можно назвать успешным примером управления финансовыми ресурсами: вместо открытия отдельных филиалов и найма сотрудников, функция по предоставлению государственных и муниципальных услуг была передана сторонней организации, у которой уже имеется структура для оказания таких услуг. Для решения проблемы образования очередей в густонаселенных районах необходимо, прежде всего, перераспределение потоков заявителей: предложения об использовании предварительной записи, достоверное и доступное информирование о состоянии очереди в соседних филиалах.

Для решения проблемы неэффективного использования материальных ресурсов необходимо введение системы контроля их расходования, например, в формате нормативов использования материальных запасов: бумаги, канцелярских товаров, расходных материалов для компьютерной техники,

горюче-смазочных материалов и прочих. Одним из возможных направлений сокращения расходов на обеспечение процесса оказания государственных и муниципальных услуг в рамках многофункциональных центров можно назвать принципы бережливого производства, реализуемые в процессе оказания услуг: оптимальная организация рабочего пространства, модерирование заявителя от входа до окончания предоставления услуги, нормирование расхода материалов, бережное отношение к объектам основных средств; помогут не только сократить издержки на оказание услуги, но и сделать этот процесс более упорядоченным, закономерным и удобным.

Проблема текучести кадров в деятельности по организации предоставления государственных и муниципальных услуг стоит наиболее остро: в структуре затрат многофункциональных центров затраты на оплату труда занимают наибольший удельный вес. Для решения данной проблемы необходимо применение комплекса мер от создания корпоративной культуры, положительной репутации самого учреждения до роста уровня заработной платы в соответствии с ростом уровня специалиста.

Проблема, связанная с оценкой и контролем качества работы специалистов, также напрямую зависит от проблемы, описанной выше: в сфере услуг не всегда возможно объективно оценить результаты работы филиала, либо конкретного специалиста в силу того, что объекты оценки находятся в разных условиях работы и существует необходимость оценивать работу филиалов соответственно их функциям и особенностям; разработка понятной, достоверной и справедливой системы оценки работы филиалов и специалистов поможет достичь таких целей, как: повышение мотивации к работе у сотрудников, возможность наблюдения за динамикой работы подразделений у контролирующих отделов, облегчение расчета размера премиальной части оплаты труда сотрудников учреждения.

В настоящее время можно наблюдать за тем, что с объявлением пандемии на всех сферах жизнедеятельности человека отразился такой внешний риск, как риск окружающей среды, который с точки зрения деятельности по оказанию

государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров казался менее значительным, например, по сравнению с внутренними рисками.

Ситуация с объявлением режима повышенной готовности в 2020 году показала, что пандемия отражается также на деятельности многофункциональных центров: ограничение передвижения людей, ограничение потока заявителей организацией приема исключительно по предварительной записи, использование большим количеством заявителей Единого портала государственных и муниципальных услуг с целью ограничения контактов, привело к снижению показателя количества оказываемых ГАУ ТО «МФЦ» услуг, при этом снижение это вышло за границы интервала возможных отклонений показателя, определенного государственным заданием. Вследствие этого государственное задание ГАУ ТО «МФЦ» на 2020 год было пересмотрено и плановое количество оказываемых услуг снижено в соответствии со сложившейся ситуацией. В таких обстоятельствах средняя стоимость оказания государственной или муниципальной услуги значительно возрастает: центры продолжали работать, на вынужденный простой ушло лишь 2% штатной численности, экономии средств не образовалось. Таким образом, осуществившийся внешний риск в виде пандемии значительно снизил эффективность финансирования деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг в Тюменской области.

В рамках филиальной сети учреждений возможно также проведение сравнительного анализа стоимости государственной и муниципальной услуги в зависимости от филиала, в котором эта услуга оказывается. Это позволит определить основные драйверы, увеличивающие стоимость услуги и даст возможность воздействия на эти факторы.

Управление повышением эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг может быть осуществлено с помощью повышения в общем объеме закупок, осуществляемых с применением конкурентных способов: аукционов, запросов котировок. Условия применения

конкурентных способов закупок описаны в положении о закупке учреждения. В общем случае, применение конкурентных способов закупки необходимо в случае поставок больших партий товаров и заключения долгосрочных договоров, обеспечивающих наиболее выгодные условия сотрудничества с поставщиками.

Это позволяет сделать выводы о том, что для повышения эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг необходимо также уделять значительное внимание планированию закупочных договоров, рассчитывая не только на текущее потребление, необходимое для обеспечения бесперебойной деятельности учреждения, но и на среднесрочную перспективу, обеспечивая запасы нематериальных активов, для достижения максимальной выгоды от проведения закупок.

Сумма экономии, полученной в результате экономии средств на проведении закупок с использованием конкурентных методов, распределяется на дополнительные закупки товаров, работ и услуг, которые не были запланированы на стадии распределения годового бюджета. Данные суммы обычно направляются на закупку основных средств – машин и оборудования, необходимых для оказания услуг. Это позволяет повысить эффективность процесса оказания услуг, поскольку современное оборудование позволяет с большей скоростью обрабатывать информацию, что в целом сокращает скорость оказания услуги. В условиях пандемии в 2020 году сохраненные с помощью экономии на конкурентных закупках средства были направлены на закупку средств обеспечения общественной гигиены: медицинские маски, одноразовые перчатки, дезинфицирующие средства. Затраты на средства обеспечения общественной гигиены не были запланированы при составлении плана закупки в начале года, поэтому средства экономии позволили обеспечить безопасность процесса оказания государственных и муниципальных услуг.

Таким образом, подводя итог сказанного выше, способы управления эффективностью финансирования процесса оказания государственных и

муниципальных услуг со стороны учреждения, предоставляющего такие услуги, можно представить схематически на следующем рисунке 3.5.

Несмотря на то, что перечисленные на рисунке меры не все напрямую относятся к финансовым аспектам деятельности ГАУ ТО «МФЦ», осуществление их в рамках деятельности учреждения позволит повлиять на качество оказания государственных и муниципальных услуг, а значит, повысить эффективность финансирования и функционирования центра.



Рис. 3.5. Внутренние меры повышения эффективности процесса оказания государственных и муниципальных услуг

Источник: [составлено автором на основании]

Выше были перечислены риски финансирования деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг и возможные способы управления ими с точки зрения многофункциональных центров оказания

государственных и муниципальных услуг. Повлиять на эффективность процесса предоставления государственных и муниципальных услуг возможно также с точки зрения учредителей таких центров, а также с точки зрения законодательных органов государственной власти.

На рисунке ниже представлены меры, осуществление которых может способствовать повышению эффективности процесса оказания государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации:

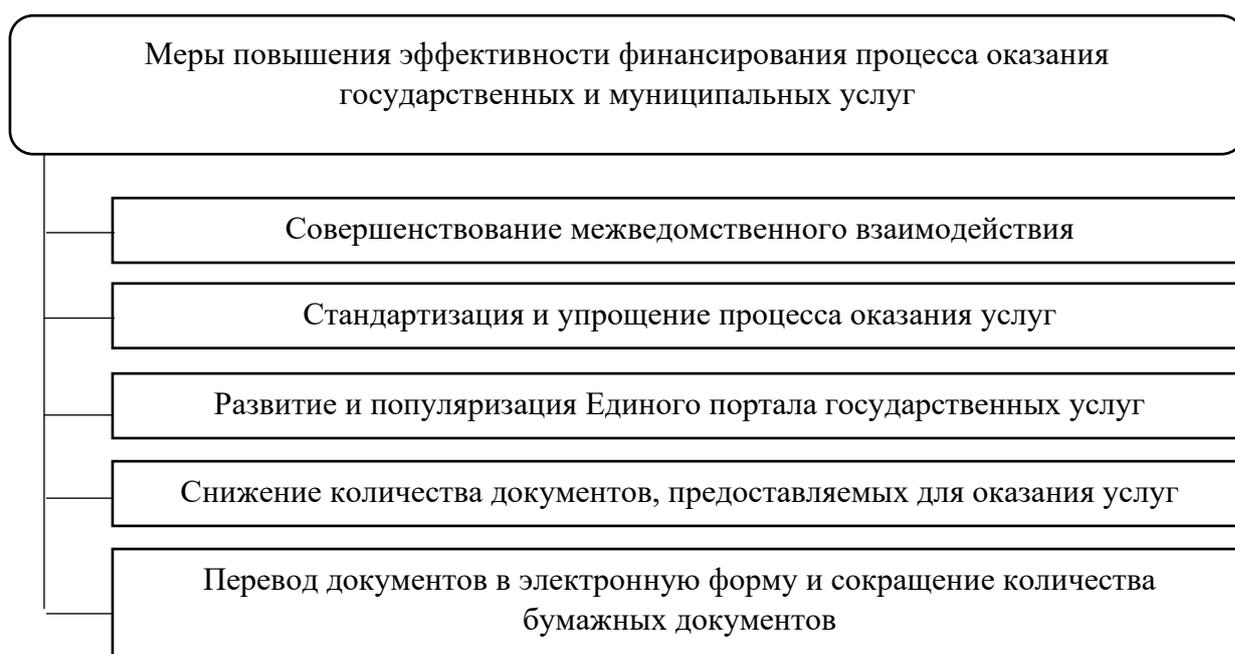


Рис.3.6. Меры повышения эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг

Источник: [составлено автором на основании 24]

Совершенствование межведомственного взаимодействия – мера, подразумевающая под собой установление взаимодействия между органами власти различных уровней, реализация этой меры позволит сократить время оказания услуг и перевести некоторые из них в беззаявительную форму.

Стандартизация и упрощение процесса оказания государственных и муниципальных услуг позволит специалистам многофункциональных центров сократить время оказания услуг, а также быстрее обучаться процессу оказания услуг, что также позволит снизить издержки.

Развитие и популяризация Единого портала государственных услуг – особенно актуальная мера в условиях пандемии, она позволяет снизить контакты между людьми и получать услуги удаленно, что снижает нагрузку как на многофункциональные центры, так и на органы государственной власти, оказывающие услуги.

Снижение количества документов, предоставляемых для оказания государственных и муниципальных услуг, а также перевод документов из бумажной формы в электронную также направлен на сокращение времени обработки документов, а значит позволит сократить одну из главных статей затрат на оказание государственных и муниципальных услуг – оплату труда работников, которые их оказывают.

Таким образом, исходя из всего перечисленного выше, можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг необходимо переходить на электронный формат оказания таких услуг. Для этого необходимо не только уделить внимание развитию электронных систем обработки и хранения документов, переводению самих документов в электронную форму и обучению сотрудников работе в новых условиях, но и подготовки удобной и понятной системы обращения за государственными и муниципальными услугами для заявителей, которая будет доступной, удобной и понятной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственная и муниципальная услуга – это деятельность органов исполнительной власти, которая выражается в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений, или возникновения документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации с целью реализации их прав, законных интересов или выполнения, возложенных на них нормативно правовыми актами, обязанностей.

Для исполнения обязанностей по предоставлению государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации создана сеть многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг – учреждений, деятельность которых направлена на эффективное взаимодействие между органами власти и заявителями.

Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг – учреждение, которое организует предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу "одного окна" в соответствии с соглашениями о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления.

Деятельность многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг является строго регламентированной: от самого процесса оказания услуг до внешнего вида сотрудников и организации рабочего пространства центров.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг являются: имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления; бюджетные поступления в виде субсидий; средства от оказания платных услуг и выполнения платных работ; средства спонсоров и добровольные пожертвования граждан; иные источники, не запрещенные

действующим законодательством. Имущество и средства автономного учреждения отражаются на его балансе и используются для достижения целей, определенных его уставом.

Наибольший удельный вес в структуре поступлений многофункциональных центров оказания государственных и муниципальных услуг занимают средства субсидии на выполнение государственного задания, что соответствует цели создания данных центров. Также значительный вес имеют целевые субсидии на реализацию иных целей. Доходы от платной деятельности имеют наименьшее значение, что подтверждает первостепенность социальной функции, выполняемой многофункциональными центрами в качестве некоммерческих организаций.

Затраты многофункциональных центров напрямую связаны с основной их деятельностью – предоставлением государственных и муниципальных услуг.

Наибольший удельный вес в структуре расходов ГАУ ТО «МФЦ» имеют расходы на оплату труда. Это говорит о высоких трудозатратах на оказание государственных и муниципальных услуг. Расходы на закупку товаров, работ и услуг для обеспечения деятельности ГАУ ТО «МФЦ» составляют около четверти всех затрат предприятия. Из них наибольший удельный вес – около 10% - имеют затраты на арендную плату помещений. Затраты на закупку прочих работ и услуг составляют около 5% от всех затрат предприятия на протяжении периода исследования. В состав таких затрат входят затраты на закупку программного обеспечения, его сопровождение и обновление сторонними специалистами. Кроме того, значительную долю в составе таких затрат занимают затраты на обеспечение информационной безопасности компьютерной системы ГАУ ТО «МФЦ», обеспечение которой предусмотрено на законодательном уровне. Всё это указывает на высокий уровень информатизации деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг – на данный момент времени это молодая и динамично развивающаяся сфера деятельности.

Таким образом, финансирование процесса оказания государственных и муниципальных услуг представляет из себя сложную систему, работа которой

регламентируется нормативно-правовыми актами и локальными нормативными актами учреждения.

При оценке эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг в целом, а также деятельности многофункционального центра как некоммерческой организации, необходимо учитывать, что важнейшей составляющей данного процесса является выполнение социальной функции. Качество ведения финансово-хозяйственной деятельности учреждения позволяет оценить эффективность оказания государственных и муниципальных услуг. Для государственного автономного учреждения большую роль играет эффективное планирование финансово-хозяйственной деятельности: расходование субсидии на выполнение государственного задания строго в рамках плана финансово-хозяйственной деятельности говорит об эффективном расходовании государственных средств.

Для выявления основных проблем в части финансового обеспечения деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг необходимо в первую очередь выявить проблемы и риски, связанные с такой деятельностью.

К внешним рискам, влияющим на деятельность многофункциональных центров, относятся изменения регламентов оказания услуг и нормативно-правовой базы, риски, связанные с информационной безопасностью и риски, связанные с обслуживанием заявителей. К внутренним рискам осуществления деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг можно отнести риски неэффективного использования материальных ресурсов, кадровые риски и риски, связанные с информатизацией.

Необходимо отметить, что с точки зрения управления рисками, риски, определяемые внешней средой, наименее поддаются управлению для оптимизации финансовых потоков многофункционального центра.

Для решения проблемы образования очередей в густонаселенных районах необходимо, прежде всего, перераспределение потоков заявителей: предложения

об использовании предварительной записи, достоверное и доступное информирование о состоянии очереди в соседних филиалах.

Одним из возможных направлений сокращения расходов на обеспечение процесса оказания государственных и муниципальных услуг в рамках многофункциональных центров можно назвать принципы бережливого производства, реализуемые в процессе оказания услуг. Также необходимо применение комплекса мер от создания корпоративной культуры, положительной репутации самого учреждения до роста уровня заработной платы в соответствии с ростом уровня специалиста.

Разработка понятной, достоверной и справедливой системы оценки работы филиалов и специалистов поможет достичь таких целей, как: повышение мотивации к работе у сотрудников, возможность наблюдения за динамикой работы подразделений у контролирующих отделов, облегчение расчета размера премиальной части оплаты труда сотрудников учреждения.

Можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности финансирования процесса оказания государственных и муниципальных услуг необходимо переходить на электронный формат оказания таких услуг. Для этого необходимо не только уделить внимание развитию электронных систем обработки и хранения документов, переводению самих документов в электронную форму и обучению сотрудников работе в новых условиях, но и подготовки удобной и понятной системы обращения за государственными и муниципальными услугами для заявителей, которая будет доступной, удобной и понятной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Борисоглебская, Л. Н. Государственные и муниципальные финансы. Финансирование социальных услуг / Л.Н. Борисоглебская, С.А. Кирсанов. М.: Андреевский Издательский дом, 2018. 360 с.
2. Бюджет и бюджетная система: учебник./М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук. Москва: «Юрайт», 2017. 427 с.
3. Бюджетная система России: учебник для студентов вузов./ Г.Б.Поляк. Москва.:ЮНИТИ, 2017. 452 с.
4. ГАУ ТО «МФЦ»: официальный сайт URL <https://mfcto.ru> (дата обращения 15.06.2020)
5. Головицкий К. И. Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса / К.И. Головицкий. – URL: <http://gf-demo.evolenta.ru/docs/obosnovanie-sozdaniya-mnogofunkczionalnyix-centrov-predostavleniya-gosudarstvennyix-i-municzipalnyixuslug1.html> (дата обращения: 12.02.2020)
6. Государственные и муниципальные услуги: анализ и методика оценки качества: монография / И.И. Савельев. М.: РУСАЙНС, 2017. 136 с.
7. Государственные и муниципальные услуги: понятие и способы предоставления / М.С. Пенякина, А.Г. Сметанин // Проблемы и перспективы развития гуманитарных и социально-экономических наук. 2017 . С. 152-154.
8. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для вузов./ Бабич А.М., Павлова Л.Н. Москва: ЮНИТИ, 2018. 387 с.
9. Государственные услуги: сущность, категории, классификация / А.А. Штирлина // Инвестиции: практика и опыт. 2016. №12. С. 83-86.
10. ГУ ЯНАО «МФЦ»: официальный сайт. URL <https://mfc.yanao.ru> (дата обращения 15.11.2020)
11. Деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в РФ: институциональные основы и перспективы/ Е. Н. Малик // Научно-методический журнал «Концепт». 2019. Т. 15. С. 1211-1215.

12. Доклад «О предоставлении государственных и муниципальных услуг через многофункциональные центры и внедрении механизма оценки их качества». URL: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/05/MFC\\_Report.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/05/MFC_Report.pdf) (дата обращения 14.02.2020).

13. История создания и перспективы развития МФЦ / С.С. Щавлева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2018. № 8. С. 69-71.

14. Криницына М. А., Климовских Н. В. Повышение эффективности оказания государственных и муниципальных услуг населению / М.А. Криницына, Н.В. Климовских. М:ЭСКМО, 2018. 312 с.

15. Майкл, Джордж Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса/ Джордж Майкл. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 486 с.

16. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. URL <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения 15.06.2020)

17. Мицкевич Л.А. Представление публичных услуг как вид государственного управления/ Л.А. Мицкевич . М. : Волстер Клувер, 2017. 461 с.

18. Многофункциональные центры: их достоинства и недостатки / С.В. Ушанова // Актуальные проблемы борьбы с преступлениями и иными правонарушениями. 2017. № 15-2. С. 37-39

19. Модели предоставления и финансирования государственных и муниципальных услуг/ С.А. Дёмина // Мировая экономика: проблемы безопасности. 2018. № 1. С. 33-37.

20. Направления реформирования организационно механизмов предоставления государственных услуг / В.В. Коняева // Актуальные проблемы государственного управления. 2018. № 1 (41). С. 319-326.

21. Необходимость и способы повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах/ С.Н. Мезенцева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2018. № 23. С. 145.

22. О некоторых аспектах правового регулирования деятельности многофункциональных центров/ В.Я. Билоган // Мирская наука. 2018. №10(19). С. 1-5

23. Оказание государственных и муниципальных услуг в социальной сфере/ А.О. Иванова, Н.В. Климовских // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. 2018. № 3. С. 228-231.

24. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг учебное пособие / Костина С.Н., Банных Г. А., Воронина Л.И. Екатеринбург: Издательство УрФУ, 2019. 128 с.

25. Особенности функционирования МФЦ/ С.С. Щавлева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2019. № 8. С. 67-68.

26. Отчет о деятельности ГУ ЯНАО «МФЦ» за 2019 год. URL: [https://mfc.yanao.ru/images/Otcet/Otcet\\_o\\_deyatelnosti\\_2019.pdf](https://mfc.yanao.ru/images/Otcet/Otcet_o_deyatelnosti_2019.pdf) (дата обращения 15.06.2020)

27. Отчеты о деятельности государственных учреждений Тюменской области. URL: [https://admtyumen.ru/ogv\\_ru/gov/open-gov/ReportOV.htm?f=101&fid=0&blk=11590797](https://admtyumen.ru/ogv_ru/gov/open-gov/ReportOV.htm?f=101&fid=0&blk=11590797) (дата обращения: 16.02.2020).

28. Оценка эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг населению/ Р.В. Аджубей // Молодой ученый. 2017. №1. С. 135-140.

29. Паршин, М. В. Качество государственных и муниципальных услуг. На пути к сервисному государству / М.В. Паршин. М.: Статут, 2015. 272 с.

30. Подходы к оценке эффективности деятельности многофункциональных центров предоставления государственных услуг / М.Г.

Родионов // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. №4 (16). 2019. С. 69-72

31. Портал органов государственной власти Тюменской области: официальный сайт. URL <https://agto.admtuymen.ru> (дата обращения 15.06.2020)

32. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 года № 1376 «б утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: <https://base.garant.ru/70290064/>(дата обращения: 12.02.2020).

33. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 сентября 2011 года № 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»).URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_119932/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_119932/) (дата обращения: 12.02.2020).

34. Постановление Правительства РФ от 16.05.2011 № 373 «О разработке и утверждении административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг». URL <https://base.garant.ru/12185976/> (дата обращения 15.06.2020)

35. Правила проектирования Многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг Министерства строительства и жилищно — коммунального хозяйства РФ. URL: <https://www.faufcc.ru/> (дата обращения: 12.02.2020).

36. Правовые основы функционирования МФЦ [Текст] / Д.И. Явленчук // Новая наука: Стратегии и векторы развития России. 2018. Т. 1. № 2. С. 222-224

37. Правовые формы оказания государственных и муниципальных услуг / С.С. Зенин // Государственная власть и местное самоуправление. 2019. № 7. С. 104-106
38. Практика предоставления муниципальных услуг органами местного самоуправления / Г.К. Гулян // Научно-методический журнал «Концепт». 2019. Т. 8. С. 231-235
39. Предоставление государственных и муниципальных услуг: учебное пособие / С. В. Коваленко. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 109 с.
40. Проблемы и перспективы создания МФЦ в России / В.С. Юлдина // Государственная власть и местное самоуправление. 2019. № 3. С. 95-96.
41. Распоряжение Правительства Тюменской области от 21.02.2013 № 234-рп «О создании государственного автономного учреждения Тюменской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Тюменской области». URL <https://law.admtyumen.ru/law/index/view.htm?id=279202@egDocs/> (дата обращения: 05.11.2020).
42. Современные стандарты оказания публичных услуг гражданам органами государственной власти / Д.М. Горелов // Стратегические приоритеты. 2017. № 3 (4). С. 12-16.
43. Статистические подходы к управлению показателями качества услуг/ С.А. Лавренченко // Сервис plus. 2020. № 4. С. 35-44.
44. Сущность и виды государственных (муниципальных) услуг в Российской Федерации / М.Н. Тонян, В.В. Воскресенская // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 7-2. С. 88-90.
45. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». URL [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_46892/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/)(дата обращения 15.06.2020)

46. Устав ГАУ ТО «МФЦ». URL <https://mfcto.ru/file/6a304ad2-09e2-44f2-adce-9a2512ae9455> (дата обращения: 05.11.2020).

47. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" от 08.05.2010 N 83-ФЗ. URL [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_100193/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/) (дата обращения 15.06.2020)

48. Федеральный закон от 27.07.2010 №210-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.01.2014). URL [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (дата обращения 15.06.2020)

49. Федеральный закон РФ от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». URL [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/) (дата обращения: 05.11.2020).

50. Финансовое обеспечение государственных и муниципальных услуг/ В.А. Евтюхова, А.Н. Кирьяненко //Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №3. С.35-39

51. Фирсова Е. Г. Многофункциональные центры государственных и муниципальных услуг, их роль и правила организации деятельности/ Е.Г. Фирсова. - URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6388/> (дата обращения: 14.02.2020).