

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ  
(НА МАТЕРИАЛАХ АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Дипломный проект**

**студентки заочного отделения группы 05001051**

**Найденовой Юлии Николаевны**

**Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
профессор кафедры социальных  
технологий  
НИУ «БелГУ» Захаров В.М.**

**Рецензент  
Первый заместитель главы  
администрации района –  
руководитель аппарата главы  
администрации района  
Хуторной Ю.В.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ В БОРИСОВСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	27
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В БОРИСОВСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Развитие концепции государственного управления считается самым приоритетным направлением деятельности Правительства Российской Федерации. В этой связи в государстве осуществлялась административная реформа. Приоритетным направлением которой, начиная с 2007 года, стал проект согласно организации многофункциональных центров (далее – МФЦ), предоставляющих муниципальные услуги в режиме «одного окна».

Отдельные нюансы организации предоставления муниципальных услуг по-прежнему остаются непроработанными. В частности, составление плана деятельности формируемых многофункциональных центров предоставления услуг на федеральном уровне до 2013 года велось в единицах. И только лишь на данный момент времени инициирована работа над базисными параметрами формирования многофункциональных центров, напрямую зависящие от фактического числа жителей, проживающих в муниципальном образовании.

В настоящее время отсутствует комплекс количественно измеримых данных качества муниципальных услуг, что усложняет общую объективную оценку работы органов местного самоуправления в данном направлении. В муниципальных образованиях не проводится комплексный мониторинг результатов предоставления муниципальных услуг, не проводится анализ соответствия расходов на их предоставление с извлекаемым доходом и удовлетворенностью получателей. Неопределенность в сфере закрепления центров ответственности за производство и предоставление муниципальных услуг приводит к снижению поступлений средств в местные бюджеты, что порождает снижение эффективности муниципальной экономики.

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме организации предоставления муниципальных услуг, а с другой – ее недостаточной разработанностью. Рассмотрение

вопросов, связанных с данной тематикой, носит как теоретическую, так и практическую значимость.

Таким образом, актуальность исследования определяется:

– необходимостью поиска и внедрения оптимальных подходов к организации предоставления муниципальных услуг населению органом местного самоуправления;

– важностью теоретической разработки и практической реализации научно обоснованных механизмов качества предоставления муниципальных услуг, что позволит целенаправленно и планомерно организовать деятельность согласно данной проблеме.

**Степень научной разработанности темы.** Разработке концептуальных и экономических основ местного самоуправления посвящены работы Р. В. Бабун, А. Е. Балабанова, С. В. Вобленко, А. Г. Воронина, В. Б. Зотова, И. А. Кокина и др.<sup>1</sup>.

Различные проблемы функционирования российского рынка муниципальных услуг рассмотрены в работах Л. А. Велихова, Э. Маркварта, А. И. Ряховской, Х. Циммермана и др.<sup>2</sup>. Однако, большинство научных работ в этой области относится к изучению проблем взаимоотношений органов местного самоуправления и производителей услуг. При изучении зарубежного опыта развития рынка муниципальных услуг, возможного к применению в российских условиях, использованы работы отечественных авторов: Л. С. Демидовой, А. А. Лошакова, А. К. Рассединой и др., – и зарубежных авторов: С. Роберта Каплан, А. О'Салливана<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Бабун Р. В. Муниципальные предприятия: проблемы и решения, 2012; Балабанов А. Е. Местные сообщества в местном самоуправлении. М., 2010; Вобленко С. Утерянное звено экономики. М., 2011; Воронин А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством. М., 2012; Зотов В. Б. Комплекс муниципального управления. СПб., 2013; Кокин И. А. Руководитель муниципального образования. М., 2012.

<sup>2</sup> Велихов Л. А. Основы городского хозяйства. М., 2011; Маркварт Э. Регулирование организации и деятельности муниципальных предприятий: проблемы и пути решения Городское управление. 2009. №7; Ряховская А. Нужно ли бороться с монополией в коммунальном хозяйстве? 2012. №5; Циммерман Х. Муниципальные финансы. М., 2013.

<sup>3</sup> Демидова Л. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // МЭиМО. 2011. № 2; Лошаков, А. Городская политика в условиях рыночной экономики: чему учит британский

В работах А. М. Бабича, Б. С. Бреева, Е. Н. Жильцова, В. Ф. Уколова исследовались проблемы развития различных видов муниципальной сферы услуг, их ресурсного обеспечения<sup>1</sup>.

Поиском эффективных путей управления развитием сферы муниципальных услуг на этапе становления рыночных отношений в России занимались А. Н. Алисов, В. Д. Маркова, Л. К. Терещенко<sup>2</sup>.

Однако, крупных обобщающих работ о муниципальных услугах пока недостаточно, согласно аналогичным вопросам на уровне муниципального образования их практически нет. В связи с изменением общественно-экономических отношений необходим поиск новых подходов к исследованию проблемы функционирования и развития рынка муниципальных услуг.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между объективной необходимостью совершенствования качества предоставления муниципальных услуг и недостаточной разработанностью механизмов предоставления муниципальных услуг.

**Объектом** дипломного проекта является процесс предоставления муниципальных услуг.

В качестве **предмета исследования** выступает организация предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области.

**Цель проекта** заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование качества муниципальных услуг

---

опыт? // Городское управление. 2013; Рассадина А. К. Государственный сектор в развитых странах (опыт Франции и Великобритании) // Экономист. 2012. № 6; Каплан Роберт С. Сбалансированная комплекс показателей. От стратегии к действию. М., 2014; О'Салливан А. Экономика города. М., 2012.

<sup>1</sup> Бабич А. М. Государственные и муниципальные финансы. М., 2012; Бреев Б. С. Развитие сферы услуг и экономический рост // Российский экономический журнал. 2013. № 10; Жильцова Е. Н. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций. М., 2013; Уколов В. Ф. Теория управления. М., 2014.

<sup>2</sup> Алисов А. Н. Управление развитием социально ориентированной экономики региона. М., 2013; Маркова В. Д. Маркетинг услуг. М., 2013; Терещенко, Л. К. Услуги: государственные, публичные, социальные // Журнал российского права. 2014. № 10.

посредством многофункционального центра в условиях муниципального района.

Реализация цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы исследования организации и качества предоставления муниципальных услуг.
2. Проанализировать практику организации и качества предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области.
3. Обосновать направления совершенствования качества предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой** явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам экономики общественного сектора, а также проблемам муниципального управления, развития рынка услуг (Л. А. Велихова, Б. М. Гринчеля, В. Г. Игнатова, Г. Ф. Кузнецова)<sup>1</sup>.

В исследовании в качестве базовых используются теоретические положения системного и ситуационного подходов, обоснованные в трудах Л.Ф. Берталанти, В.Н. Садовского, В.С. Тюхтина и др.<sup>2</sup>.

Для достижения цели исследования и решения основных задач использованы методы теоретического исследования: описание, сравнение, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция; методы эмпирического исследования: анализ документов и нормативно-правовых источников.

**Эмпирическая база** дипломного проекта:

- федеральные законы, нормативно-правовые акты администрации

---

<sup>1</sup> См. например: Велихов Л. А. Основы городского хозяйства. М., 2011; Гринчель Б. М. Методология и практика городского стратегического планирования. СПб., 2010; Игнатов, В. Г. Экономика муниципальных образований. М., 2013; Кузнецов Г. Ф. Экономика городского хозяйства. СПб., 2013.

<sup>2</sup> См например.: Берталанти Л. Ф. Исследования по общей теории систем М., 1969; Садовский В. Н. Основания общей теории систем. М., 1969; Тюхтин В. С. Отражение, системы, кибернетика. М., 1972.

Белгородской области<sup>1</sup>;

– данные территориального органа федеральной статистики Белгородской области<sup>2</sup>;

– отчетные данные МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области согласно вопросам организации и эффективного развития муниципальной сферы услуг<sup>3</sup>.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что его выводы и практические рекомендации могут использоваться муниципальными органами власти для совершенствования организации и качества предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области. Также они могут найти применение при разработке правовых актов органов власти, целевых программ согласно предоставлению муниципальных услуг.

**Структура дипломного проекта** обусловлена логикой проведения исследования, посвященного качеству предоставления муниципальных услуг. Дипломный проект состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : федер. закон от 27 июля 2010 с изм. и доп. от 15.02.2016) №210-ФЗ // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг : Постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 (ред. от 27.02.2015 №175) № 1376 // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об уполномоченном многофункциональном центре предоставления государственных и муниципальных услуг : Постановление Правительства Белгородской обл. от 25 февраля 2013 № 62-пп // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Отчетность Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области : Отчетность. URL: [http://http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/belg/ru/municipal\\_statistics/main\\_indicators/](http://http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/municipal_statistics/main_indicators/) / (дата обращения: 06.04.2016).

<sup>3</sup> Государственные и муниципальные услуги. URL: <http://borisovka.info/mfc/> (дата обращения: 06.04.2016).

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ**

Главным мерилom отношения к власти выступает качество государственных и муниципальных услуг. Гражданин делает выводы о деятельности органов власти и местного самоуправления в полном объеме согласно тому, как ему оказываются и муниципальные услуги. Установить потребность населения в той либо другой услуге является одной из главных задач, которую выполняет Правительство Российской Федерации. Именно оно и формирует реестр услуг, которые оказывают и муниципальные учреждения<sup>1</sup>.

Государственная услуга представляет собой деятельность согласно осуществлению функций 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, которая осуществляется согласно запросам заявителей в пределах, установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предоставляющих государственные услуги<sup>2</sup>.

Муниципальная услуга – это деятельность согласно осуществлению функций органа местного самоуправления, которая осуществляется согласно запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, согласно решению вопросов местного значения, установленных в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года №131-ФЗ (с изм. и доп. от 15.02.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и уставами

---

<sup>1</sup> Жигалов Д. В. Практические аспекты и проблемы совершенствования системы оказания государственных и муниципальных услуг // Практика муниципального управления. 2014. №7. С. 12.

<sup>2</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : федер. закон от 27 июля 2010 (с изм. и доп. от 15.02.2016) № 210-ФЗ // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



муниципальных образований<sup>1</sup>.

Муниципальная деятельность осуществляется посредством системы муниципальных услуг, предоставление которых гарантирует те либо другие составляющие качества жизни. Управление оказанием муниципальных услуг является главнейшей составляющей муниципального управления, согласно этой причине вопрос о муниципальных услугах считается ключевым для понимания всех социально-экономических процессов, происходящих на местном уровне.

Муниципальная услуга представляет собой базовый элемент, клетку муниципальной деятельности, основу социальных и экономических отношений между людьми на территории муниципального образования. Прежде чем охарактеризовать систему муниципальных услуг, следует проанализировать характерные черты услуги как продукта человеческой деятельности. Свои потребности человек удовлетворяет с помощью материальных благ и услуг.

Материальные блага – это вещи, предметы, которые можно потрогать, подержать в руках: жилище, мебель, продукты питания, одежда, обувь, лекарства, телевизор и т.д. В давние времена, при натуральном хозяйстве, основную часть материальных благ люди производили для себя сами: выращивали хлеб, ткали ткани, шили одежду, изготавливали орудия производства и т.п. В современном обществе подавляющая часть материальных благ имеет форму товара, который человек приобретает в магазине, на рынке или в другом месте. Другая часть человеческих потребностей удовлетворяется с помощью услуг, не имеющих материальной формы.

Виды муниципальных услуг обусловлены, в первую очередь, структурой муниципальных задач, т.е. вопросов местного значения, дифференцированных в Федеральном законе о местном самоуправлении 2003 года в зависимости от

---

<sup>1</sup> Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : федер. закон от 27 июля 2010 (с изм. и доп. от 15.02.2016) № 210-ФЗ // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

типа муниципального образования. Нельзя не заметить, что федеральному законодателю не удалось последовательно вычлнить сферу компетенционной самостоятельности местного самоуправления.

Здесь следует обратить внимание, прежде всего, на ключевые в этом отношении ст.ст.14-16 Федерального закона о местном самоуправлении 2003 года. Несмотря на то, что уже само название данных статей («Вопросы местного значения...») должно вроде бы ориентировать на определение круга самостоятельных полномочий органов местного самоуправления соответственно поселения, муниципального района, городского округа, в указанных статьях, как и в прежнем Законе о местном самоуправлении, в ряде случаев произошло смешение собственных (самостоятельных) полномочий местного самоуправления с теми вопросами, которые органы местного самоуправления могут и в состоянии решать только совместно с органами государственной власти, а также с теми, к решению которых органы местного самоуправления могут лишь подключаться, то есть участвовать, однако не решать самостоятельно.

Например, в п. 4, 6, 7 ч.1 ст.14.1, 15.1,16.1 органы местного самоуправления поселения, муниципального района, городского округа имеют право на участие в осуществлении деятельности согласно опеке и попечительству; формирование условий для осуществления деятельности, связанной с реализацией прав местных национально-культурных автономий на территории муниципального образования; оказание содействия национально-культурному развитию народов Российской Федерации и реализации мероприятий в сфере межнациональных отношений на территории муниципального образования.

На сегодняшний день различными авторами предложено множество критериев деления муниципальных услуг на виды. Так, С. А. Кирсанов, А. Т. Ошурков и А. М. Сергиенко с некоторыми оговорками все муниципальные услуги разделяют на блоки, каждый из которых имеет свою проблематику, индивидуальные компоненты (подсистемы) общей системы

правового, организационного, финансового обеспечения производства и предоставления услуг<sup>1</sup>. К таковым блокам относятся:

1. Услуги образования (в том числе дополнительного – музыкального, художественного и т.д.) С точки зрения уровня общественной значимости выделяется несколько видов услуг образования таких, как: обязательные общедоступные и бесплатные услуги; общедоступные и бесплатные услуги; платные образовательные услуги.

2. Услуги здравоохранения и укрепления жизнеспособности предполагают важное направление деятельности различных субъектов, в рамках которой происходит конкретизация и практическая реализация социальной функции государства, заключающейся в обеспечении благополучия граждан, включая достижение наивысшего уровня психического и физического здоровья. Медицинские услуги являются социальными благами, поскольку цель медицинской помощи – возможность извлечь пользу из медицинского вмешательства – отвечает не только интересам отдельного лица, однако и интересам всего общества.

3. Услуги согласно обеспечению досуга, необходимым качеством которых считается территориальная и ценовая общедоступность. Территориальная общедоступность связана с обеспечением получения гражданами определенного набора муниципальных услуг в культурно-просветительской области вне зависимости от места проживания. Ценовая общедоступность связана с предоставлением указанных услуг гражданам с учетом степени их доходов.

4. Услуги согласно обеспечению среды обитания: благоустройство, озеленение, градостроение, содержание дорог.

5. Жилищные и коммунальные услуги принадлежат сфере, которая напрямую связана с благосостоянием населения, удовлетворением его жизнеобеспечивающих потребностей, согласно этой причине основной

---

<sup>1</sup> Кирсанов С. А., Ошурков А. Т., Сергиенко А. М. Муниципальные услуги: некоторые аспекты правового регулирования и способы предоставления / Публичные услуги: правовое регулирование (российский и зарубежный опыт). Волтерс Клувер, 2013. С. 105.

задачей государства на данный момент считается достижение равновесия между интересами государства и человека, снятие социальной напряженности, достижение конечной цели – повышение качества жизни людей. К перечню муниципальных услуг в данной сфере, оказываемых органами местного самоуправления либо действующими от их имени уполномоченными лицами, можно отнести предоставление в установленном порядке малоимущим гражданам согласно договорам социального найма жилых помещений муниципального жилищного фонда, принятие на учет гражданина в качестве нуждающегося в жилом помещении, а также снятие с такого учета, выдача этому гражданину или направление согласно почте документа, подтверждающего его принятие на учет или снятие с такого учета, выдача решения о предоставлении жилого помещения на условиях договора социального найма.

6. Услуги транспорта и связи.

7. Услуги торговли, общественного питания, бытового обслуживания.

8. Услуги поддержки деловой активности (банки, биржи) и т.д.

Небезынтересной представляется предложенная В.Б. Зотовым классификация муниципальных услуг на частные, общественные и услуги, общественные согласно форме их предоставления, однако частные согласно характеру потребления<sup>1</sup>.

Частные услуги характеризуются тем, что их оказание и потребление носит индивидуальный характер, т.е. они связаны с конкретными исполнителями и потребителями. Потребитель выступает в роли индивидуального заказчика. В этом случае и качество услуг может быть измерено потребителем. К числу таких услуг относится большинство бытовых и торговых услуг, такси и т.п. Они оплачиваются потребителями согласно сложившимся в рыночной среде ценам и тарифам.

Общественные услуги отличаются тем, что их производство и потребление носят общественный характер. Потребление не связано согласно

---

<sup>1</sup> Зотов В. Б. Комплекс муниципального управления. СПб., 2013. С. 144.

времени ни с производством, ни с оплатой, а объем и качество не поддается непосредственному измерению потребителем. К общественным услугам может быть отнесено благоустройство и озеленение территории, содержание дорог и мест общего пользования, охрана общественного порядка, пожарная безопасность, содержание мест захоронения и др. Эти услуги должен оплачивать бюджет.

Услуги, общественные согласно форме их предоставления, хотя частные согласно характеру потребления в основном считаются социально значимыми, их предоставление каждому обеспечено Конституцией Российской Федерации. К социально значимым услугам относятся охрана здоровья, возможность получения образования, доступ к достижениям культуры, который гарантируется государством каждому гражданину независимо от уровня его материального благосостояния<sup>1</sup>.

Принимая во внимание наличие промежуточного результата, муниципальные услуги можно разделить на простые и сложные. Простые подразумевают однократное обращение в орган местного самоуправления с получением конечного результата, а сложные услуги, в свою очередь, подразумевают множественное обращение в орган местного самоуправления с получением промежуточных результатов, имеющих самостоятельную ценность<sup>2</sup>.

По мнению Морозовой Е.В., целесообразно выделять в качестве критерия деления публичных (и в частности, муниципальных) услуг на виды необходимость для потребителя. С этой точки зрения существуют основные и дополнительные услуги. Основная услуга прямо направлена на удовлетворение конкретной потребности. Дополнительная услуга «сопровождает» основную услугу и, как правило, отдельно от основной не

---

<sup>1</sup> Зотов В. Б. Комплекс муниципального управления. СПб., 2013. С. 145.

<sup>2</sup> Маркин В. В., Осташков А. В. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации. М., 2013. С. 85.

применяется, так как в ее обособленном предоставлении нет смысла<sup>1</sup>.

По основанию оказания все муниципальные услуги можно разделить на изначально бесплатные для всего населения (общее образование, скорая медицинская помощь); бесплатные для отдельных категорий населения (высшее образование на конкурсной основе, получаемое впервые); частично оплачиваемые (проезд на железнодорожном транспорте, лекарственное обеспечение для льготных категорий); платные (в этом случае организатором услуги является потребитель, а муниципалитет выступает как монопольный поставщик)<sup>2</sup>.

При этом следует различать возмездность и платность услуг. Безвозмездных услуг не может быть вообще, а бесплатные услуги могут быть. Даже если услуга бесплатна для услугополучателя, она обязательно должна быть эквивалентно возмещена либо из ресурсов государственного бюджета, либо страховой компании, либо спонсорской помощи<sup>3</sup>.

Граница между платными и бесплатными услугами подвижна. Так, в настоящее время в высших учебных заведениях, например, уже около 60% студентов учатся на платной основе. Соотношение между платными и бесплатными услугами часто определяется не их общественной значимостью, а недостатками финансирования, экономическими причинами.

В зависимости от того, какие цели имеют получатели муниципальных услуг при обращении за их оказанием, муниципальные услуги разделяют на следующие виды:

1. Услуги, реализующие конституционные права граждан, возможность получения которых зафиксирована в Конституции РФ и гарантируется государством каждому гражданину, независимо от уровня его материального благосостояния. К таким услугам относятся предоставление жилища, охрана

---

<sup>1</sup> Морозова Е. В. Публичные услуги: теоретико-правовой аспект. Мытищи, 2011. С. 9.

<sup>2</sup> Путило Н.В. Комплекс публичных услуг. Социальные услуги // Публичные услуги: правовое регулирование (российский и зарубежный опыт). М., 2013. С. 9.

<sup>3</sup> Маркин В. В., Осташков А. В. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации. М., 2013. С. 89-90.

здоровья, возможность получения образования, доступ к достижениям культуры и другие.

2. Услуги, обеспечивающие содействие услугополучателям в реализации их законных обязанностей. В качестве примера может служить муниципальная услуга согласно согласованию возможности размещения объектов строительства и реконструкции на территориях с зелеными насаждениями, оказываемая Администрацией г. Ростова-на-Дону<sup>1</sup>. В целях минимизации ущерба зеленым насаждениям в процессе осуществления хозяйственной деятельности данная услуга гарантирует содействие услугополучателям в реализации их законной обязанности согласно сохранению природы и окружающей среды, бережного отношения к природным богатствам (ст. 58 Конституции РФ).

3. Услуги, реализующие законные интересы услугополучателей на платной основе (например, получение правовых услуг согласно договору возмездного их оказания)<sup>2</sup>.

Профессор кафедры судебной власти и организации правосудия Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ) А.В. Нестеров отмечает, что могут существовать услуги, которые необходимы, однако нет услугодателей. С другой стороны, есть услуги, которые предлагаются, однако у услугополучателей нет в них потребности. Такие услуги называются навязанными. Навязанные платные услуги, если они оказываются с использованием ресурсов органов власти, должны быть ликвидированы<sup>3</sup>.

Помимо этого профессор А. В. Нестеров выделяет такой вид, как лишние или дублирующие услуги, у которых несколько услугодателей. В первом случае имеются силы, заинтересованные в существовании таких услуг,

---

<sup>1</sup> Стандарт № СТ-039-02-3.3 муниципальной услуги «Согласование возможности размещения объектов строительства и реконструкции на территориях с зелеными насаждениями». URL: <http://www.rostov-gorod.ru> (дата обращения: 06.04.2016).

<sup>2</sup> Маркин В. В., Осташков А. В. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации. М., 2013. С. 91.

<sup>3</sup> Там же.

причиной которых является рентоориентированное поведение субъектов, связанных с такими услугами. Во втором случае причиной существования данного класса услуг является инерция и, возможно, определенные социальные причины. В третьем случае, когда для одной услуги не находится услугодателя или одну услугу оказывают два услугодателя, причиной является исторически сложившаяся ситуация либо переходный период. Естественно, общество и государство заинтересованы в том, чтобы одномоментно или постепенно исключить все избыточные обязательные услуги либо путем их перевода в класс необязательных, либо полным их исключением<sup>1</sup>.

В рамках реализации Административной реформы в 2009-2010 годах была предусмотрена работа согласно следующим направлениям:

– формирование многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг на территориях субъектов Российской Федерации;

– переход федеральных органов исполнительной власти на оказание государственных услуг в электронном виде с использованием общероссийского государственного информационного центра<sup>2</sup>.

В первую очередь предусматривалось формирование многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг (МФЦ) является государственным или муниципальным учреждением (в том числе автономным учреждением), созданным субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в целях организации централизованного предоставления государственных (муниципальных) услуг<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Нестеров А. В. Понятие услуги государственной, общественной (социальной) и публичной // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 11. С. 23.

<sup>2</sup> Нарышкин С. Е., Харбиева Т. Я. Административная реформа в России. М., 2012. С. 92-93.

<sup>3</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 (с изм. от 09.10.2015) № 1376 // Справочно-



На базе центра предоставляется не менее 50 государственных (муниципальных) услуг согласно следующим направлениям:

- а) социальная поддержка населения;
- б) регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним;
- в) определение или подтверждение гражданско-правового статуса заявителя;
- г) регулирование предпринимательской деятельности.

Муниципальные услуги в центре предоставляются следующими способами:

1) прием и выдача документов осуществляются сотрудниками центра. Для исполнения документ передается в территориальный орган федерального органа исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, орган местного самоуправления и (или) организацию, участвующую в предоставлении государственных (муниципальных) услуг;

2) прием, обработка и выдача документов (информации) осуществляются центром самостоятельно, без передачи документов в иные органы и организации, с использованием информационных систем федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и (или) организации, участвующей в предоставлении государственных (муниципальных) услуг;

3) прием, обработка и выдача документов (информации) осуществляются в центре сотрудниками территориального органа федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и (или) организации, участвующей в предоставлении государственных

(муниципальных) услуг, для обеспечения деятельности которых организуются специальные рабочие места<sup>1</sup>.

Появление МФЦ существенно упростило процедуры и сократило сроки получения гражданами и юридическими лицами массовых государственных и муниципальных услуг. Организовано все согласно принципу «одного окна», в целях сведения к минимуму общения граждан с чиновниками.

Упрощено оформление документов и работа чиновников в создании общих компьютерных баз данных, с которыми работают представители нескольких ведомств одновременно. Для нахождения нужной информации уже не нужно рыться в картотеках и посылать бумажные письма-запросы. согласно этой причине большинство необходимых справок стало возможным оформлять сразу и на месте.

Количество «окон» в МФЦ составляет не менее десяти. В каждом из них предоставляется весь комплекс услуг, представленных в МФЦ. Для комфорта посетителей действует комплекс электронной очереди с возможностью предварительной записи. Просторные залы ожидания оборудованы специальными креслами, кондиционерами. В соответствии с европейской традицией большое внимание уделяется комфорту для инвалидов. Сами здания МФЦ находятся вблизи от остановок общественного транспорта и располагают парковкой для посетителей. В год один средний МФЦ обслуживает свыше 500 тысяч посетителей.

На начальном этапе в МФЦ предоставлялось до 50 государственных и муниципальных услуг. В их числе социальные выплаты и другие формы соцзащиты, регистрация собственности, операции с недвижимостью, определение гражданско-правового статуса (регистрация согласно месту пребывания и проживания, выдача удостоверяющих личность документов, услуги ЗАГС). А также комплексные услуги для бизнеса, включая выдачу

---

<sup>1</sup> Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 (с изм. от 09.10.2015) № 1376 // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

разрешений, лицензий и пр. Со временем количество услуг населению и организациям значительно увеличилось<sup>1</sup>.

Одной из целей административной реформы является снижение издержек бизнеса на преодоление административных барьеров (с нынешних 8,5 до 3 процентов от выручки малых и средних предприятий к 2015 году). В этом направлении на федеральном уровне продолжается работа согласно сокращению избыточного государственного регулирования. Проводится работа согласно регламентации контрольных и надзорных действий федеральных органов исполнительной власти. Ожидается, что субъекты Российской Федерации также будут проводить работу согласно снижению административных барьеров с учетом опыта на федеральном уровне.

Таким образом, осознание российской политической элитой взаимосвязи между перспективами экономического роста и качеством государственного администрирования, а также курс на укрепление «вертикали» власти стали ведущими факторами, определяющими дальнейшие усилия согласно проведению административной реформы.

Однако на сегодняшний день не существует официального «реестра» ее результатов и официальных оценок их реальности, значительности и полезности. Можно лишь констатировать, что на данном этапе административной реформы проводятся масштабные мероприятия согласно пересмотру функций органов исполнительной власти, совершенствованию порядка их реализации и построению новой системы и структуры исполнительной власти, создаются необходимые предпосылки для дальнейшей комплексной модернизации системы государственного управления и местного самоуправления.

Управление оказанием муниципальных услуг служит важнейшей составной частью муниципального управления и является ключевым к пониманию всех социально-экономических процессов, происходящих на

---

<sup>1</sup> Белицкая А. В. Правовые аспекты предоставления публичных услуг в рамках государственно-частного партнерства // Предпринимательское право. 2010. № 2.

местном уровне. За последнее время вопрос о муниципальных услугах оказался в центре внимания органов государственной власти и местного самоуправления, особенно в связи с переходом к их предоставлению в электронной форме. Однако при этом возник ряд вопросов терминологического и методологического плана, требующих обсуждения<sup>1</sup>.

Известно, что свой анализ капиталистического общества К. Маркс начал с исследования товара – именно так была названа им самая первая глава «Капитала». Товар согласно Марксу – это элементарная форма человеческого богатства. Посредством простого акта купли-продажи товара была вскрыта вся комплекс экономических отношений в капиталистическом обществе. Примерно ту же роль элементарной формы жизненного блага на местном уровне играет муниципальная услуга. У всякой услуги, как и у материального продукта, есть производитель и потребитель, отношения, между которыми, являются первоосновой всех экономических и социальных отношений между людьми на территории муниципального образования.

Услуга в сравнении с материальным продуктом более индивидуализирована и более локализована во времени и в пространстве, в большей мере носит местный характер. Во всем мире удельный вес расходов на оплату услуг в валовом национальном продукте возрастает, а цены на услуги растут быстрее, чем на материальные продукты.

Часто услуга сопровождает материальный продукт, следует за ним. Самым ярким примером является торговля, когда между производителем и потребителем товара стоит продавец, с которым и имеет дело покупатель. Вместе с ценой товара покупатель оплачивает и стоимость торговой услуги. Не все услуги, в которых нуждается человек, связаны с местом его проживания (например, транспортные услуги вне поселения, туристические, курортные, банковские, информационные и другие услуги). Однако подавляющее большинство услуг люди хотят получать непосредственно там,

---

<sup>1</sup> Янбекова Г. Г. О предмете правового регулирования организации предоставления государственных и муниципальных услуг // Евразийский юридический журнал. № 11 (42) 2013.

где они живут и работают. Эти услуги и следовало бы называть муниципальными. На сегодня нет единого подхода к тому, какие услуги следует относить к числу муниципальных, и имеется, согласно крайней мере, три подхода.

Первый подход используется в ряде правительственных документов, где под муниципальными (как и государственными) услугами понимаются услуги, оказываемые в органах государственной власти и местного самоуправления или в уполномоченных на это государственных и муниципальных учреждениях. То есть критерием отнесения услуги к муниципальной является статус исполнителя услуги<sup>1</sup>.

Второй подход использован в Бюджетном кодексе РФ. В статье 6 дано следующее определение применительно к муниципальным услугам: муниципальные услуги – услуги, оказываемые физическим и юридическим лицам в соответствии с муниципальным заданием органами местного самоуправления, бюджетными учреждениями, иными юридическими лицами безвозмездно или согласно ценам (тарифам), устанавливаемым в порядке, определенном органами местного самоуправления. То есть здесь критерием отнесения той или иной услуги к муниципальной относится наличие бюджетного финансирования в прямой или косвенной (посредством ценового или тарифного регулирования) форме<sup>2</sup>.

Третий, широкий подход относит к муниципальным услугам все услуги, за предоставление которых органы местного самоуправления несут ту или иную меру ответственности в соответствии с действующим законодательством. То есть здесь критерием является не статус исполнителя услуги и не способ ее финансирования, а наличие ответственности органа местного самоуправления за то, чтобы данная услуга предоставлялась на территории муниципального образования.

---

<sup>1</sup> Маркова, В. Д. Маркетинг услуг. М., 2013. С. 81-82.

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 № 145-ФЗ (с изм. от 30.03.2016) // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Под муниципальными услугами понимаются все услуги, которые предоставляются в месте проживания человека или в непосредственной близости от него и за обеспечение которых органы местного самоуправления несут ту или иную меру ответственности.

Именно наличие установленной законодательством ответственности органов местного самоуправления является, согласно нашему мнению, главным критерием отнесения той или иной услуги к числу муниципальных.

К муниципальным услугам в таком понимании относится весь комплекс жилищно-коммунальных, транспортных (в пределах территории поселения), бытовых, торговых, общеобразовательных, медицинских, культурных, досуговых и других услуг. С этих позиций то, что мы называем «комплексным социально-экономическим развитием» муниципального образования, означает не что иное, как целенаправленное изменение ситуации в сторону увеличения объема и повышения качества муниципальных услуг, а муниципальная экономика есть не что иное, как экономика оказания муниципальных услуг.

В то же время не относятся, например, к муниципальным услугам согласно государственному пенсионному обеспечению граждан, которые хотя и предоставляются согласно месту их проживания, однако полностью осуществляются органами государственного пенсионного фонда. Несколько лет назад, когда начисление и доставку государственных пенсий осуществляли муниципальные социальные службы, эта услуга была муниципальной.

Услуги согласно опеке и попечительству отнесены законодательством к полномочиям органов государственной власти субъектов РФ, однако многие из них в установленном порядке передали эти полномочия органам местного самоуправления вместе с субвенциями на их реализацию. согласно этой причине данную категорию услуг можно с некоторой условностью отнести к муниципальным. Для других подходов предлагается использовать следующую терминологию.

Бюджетные муниципальные услуги – часть муниципальных услуг, оказываемых гражданам и юридическим лицам безвозмездно или согласно

регулируемым ценам и тарифам.

Административные муниципальные услуги – часть муниципальных услуг, оказываемых непосредственно органами местного самоуправления либо уполномоченными ими муниципальными учреждениями в документальной форме.

Потребительские муниципальные услуги – муниципальные услуги, оказываемые в форме жизненных благ. Эти последние имеют ряд специфических свойств:

- необходимость бесперебойного (для ряда услуг – круглосуточного) оказания;
- необходимость рассредоточения согласно территории населенного пункта с целью максимального приближения к месту проживания человека (для крупных городов это достаточно сложная задача);
- практическая невозможность ограничения свободного доступа неограниченного круга потребителей к некоторым муниципальным услугам;
- местный монополизм исполнителей отдельных муниципальных услуг (водоснабжение, электроснабжение и т.п.)<sup>1</sup>.

Муниципальное образование обязано вести реестр муниципальных услуг. Постановлением Правительства РФ от 15.06.2009 г. № 478 «О единой системе информационно-справочной поддержки граждан и организаций согласно вопросам взаимодействия с органами исполнительной власти и органами местного самоуправления с использованием информационно-коммуникационной сети Интернет» утверждены Правила размещения в федеральных государственных информационных комплексах «Сводный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» и «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» сведений о

---

<sup>1</sup> Лексин В. Н., Лексин И. В., Чучелина Н. Н. Административная реформа в Российской Федерации. Нормативная база, проблемы реализации, рекомендации. М., 2011. №5.

государственных и муниципальных услугах (функциях)<sup>1</sup>.

Органам местного самоуправления рекомендовано принять соответствующие решения, определить из числа сотрудников органов местного самоуправления лиц, ответственных за размещение указанных сведений, и организовать получение ими сертификатов ключей подписей и средств электронной цифровой подписи. Рекомендовано также создать муниципальные реестры муниципальных услуг (функций) и принять меры согласно обеспечению размещения в сводном реестре сведений о муниципальных услугах (функциях). Это большая и сложная работа, которую придется выполнять в ближайшее время.

Одной из важных проблем является оценка результативности оказания отдельных услуг. При ограниченности финансовых средств муниципальной власти постоянно приходится решать проблему какие бюджетные услуги и в каком объеме предоставлять, а от каких отказываться. При этом в составе бюджетных расходов следует учитывать и оценивать не только прямые расходы на предоставление той или иной бюджетной услуги, однако и административные расходы, связанные с организацией этой работы, а также возможные косвенные расходы.

Результативность муниципальных услуг определяется с помощью показателей, характеризующих степень удовлетворения тех или иных потребностей населения или потери от отсутствия данной услуги. Самым важным индикатором такого рода служит увеличение или уменьшение количества обращений и жалоб населения на отсутствие или низкое качество услуг. Органы местного самоуправления должны уметь оценивать результативность каждой услуги, соизмерять полученный результат с полными расходами на его достижение (т.е. оценивать эффективность

---

<sup>1</sup> О единой системе информационно-справочной поддержки граждан и организаций по вопросам взаимодействия с органами исполнительной власти и органами местного самоуправления с использованием информационно-коммуникационной сети Интернет : постановление Правительства Российской Федерации от 15 июня 2009 (ред. от 16.06.2010) №478 // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



оказания услуги) и на основе такого сопоставления производить выбор приоритетов.

Непосредственную работу согласно оказанию потребительских муниципальных услуг могут проводить предприятия и организации всех форм собственности и организационно-правовых форм, а также индивидуальные предприниматели. Для предоставления важнейших услуг, контроль над которыми местная власть не может выпустить из рук, администрация муниципального образования может создавать муниципальные предприятия и учреждения. Одновременно она должна создавать частному бизнесу благоприятные условия для оказания муниципальных услуг<sup>1</sup>.

Управление процессом оказания муниципальных услуг, выбор наиболее эффективных измерителей и способов оплаты, сочетания личного и бюджетного финансирования услуг в различных сферах муниципальной деятельности, сочетания муниципального и частного секторов экономики при оказании муниципальных услуг является одним из ключевых моментов искусства муниципальной политики.

Таким образом, изучив теоретические основы исследования организации предоставления муниципальных услуг, можно сделать следующие выводы:

1. Ведущими факторами, определяющими дальнейшие усилия согласно проведению административной реформы, являются осознание российской политической элитой взаимосвязи между перспективами экономического роста и качеством государственного администрирования, а также необходимость принятия курса на укрепление «вертикали» власти. В настоящее время в рамках административной реформы проводятся масштабные мероприятия согласно совершенствованию функций органов исполнительной власти, порядка их реализации и построению новой системы и структуры исполнительной власти, создаются необходимые предпосылки

---

<sup>1</sup> Белицкая А. В. Правовые аспекты предоставления публичных услуг в рамках государственно-частного партнерства // Предпринимательское право. 2010. № 2. С. 73-75.

для дальнейшей комплексной модернизации системы государственного управления и местного самоуправления.

2. Муниципальная услуга – это определенные правоотношения между органом исполнительной власти и гражданином (юридическим лицом, организацией), которые возникают вследствие исполнения соответствующего полномочия, определенного для этого органа законодательством, и подлежащее выполнению вне зависимости от непосредственного обращения гражданина (юридического лица, организации) в этот орган. Наиболее рациональным способом реализации открытости государства перед обществом и налаживания эффективных каналов взаимодействия государства с обществом является претворение в жизнь в рамках административной реформы концепции электронного правительства – осуществления государственной деятельности с массовым и повсеместным использованием информационно-коммуникационных технологий в процессах государственного управления.

3. Следует отметить, что существуют нерешенные вопросы регулирования сферы оказания государственных и муниципальных услуг, к которым относятся длительное ожидание в очередях за получением услуг в органах власти, сложность и долговременность процедур предоставления услуг, проблемы прозрачности и открытости власти, проблемность правового регулирования вопросов организации предоставления муниципальных услуг. согласно Федеральному закону № 210-ФЗ оно должно осуществляться в пределах полномочий согласно решению вопросов местного значения. Однако в соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» муниципальные образования имеют право на решение и иных вопросов. Данные услуги также не попадают в сферу регулирования Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», что существенно снижает гарантии прав граждан на их предоставление, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ В БОРИСОВСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Муниципальное образование «Борисовский район» Белгородской области в соответствии со статьей 2 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» обладает статусом муниципального района.

Борисовский район образован в июле 1928 года. С 1954 года входит в состав Белгородской области. На севере район граничит с Ракитянским районом, на востоке – с Яковлевским и Белгородским, на западе – с Грайворонским районом, на юге – с Золочевским Харьковской области Украины в 7 километрах к востоку от железнодорожной станции Новоборисовка. Географические координаты районного центра 50° 38" северной широты и 35° 58" восточной долготы. Расстояние по железной дороге от пос. Борисовка до г. Белгорода составляет 110 км, а по автодороге - 47 км. В составе района 10 поселений, в том числе 1 –городское, 9 – сельских. Населённых пунктов – 34.

Сегодня в Борисовском районе проживает 25638 человек. Городское население составляет 13661 тысяч человек, сельское – 11977 тысяч человек. Общая площадь территории составляет 65040 га, в том числе земли сельскохозяйственного назначения – 46777га, земли населённых пунктов – 8785 га, хозяйствующих субъектов – 509 га, особо охраняемые территории – 1936 га, лесной фонд – 6946 га, земли запаса – 771 га. Район расположен в юго-западной части Среднерусской возвышенности. Рельеф местности сложный, валисто-долинно-балочный. По его территории протекают реки бассейна Днепра: Ворскла, впадающие в нее Гостенка, Готня, Локня и др<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт муниципального района «Борисовский район» Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/about/> (дата обращения: 05. 04. 2016).

Муниципальная деятельность в Борисовском районе реализуется посредством системы муниципальных услуг и регламентируется федеральным законом от 27 июля 2010 №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Предоставление муниципальных услуг - это базовый элемент, основа отношений (экономических и социальных) между гражданами на территории муниципалитета. Ответственность за муниципальные услуги, предоставляемые по месту проживания граждан, несут органы местного самоуправления. Оказание муниципальных услуг должно соответствовать перечню услуг, перечисленному в законодательстве РФ о местном самоуправлении.

К муниципальным услугам относится вся сфера транспортных, жилищно-коммунальных, бытовых, образовательных, торговых, медицинских, культурных и других услуг. К этим услугам также относится обеспечение общественного порядка, содержание и обустройство территории, обеспечение ее санитарного благополучия.

Можно выделить следующие сферы муниципальных услуг, в которых местная власть будет представлена по-разному:

- первая группа муниципальных услуг - где органы местного самоуправления несут полную ответственность, обязаны обеспечить их предоставление населению и полностью финансировать из местных бюджетов (содержание дорог, благоустройство территории, содержание школьных зданий, содержание мест захоронения и т.п.);

- вторая группа муниципальных услуг - основную ответственность и финансовую нагрузку несут органы государственной власти, а органы местного самоуправления содействуют в их оказании и участвуют в финансировании расходов (охрана общественного порядка, пожарная безопасность, социальная поддержка отдельных групп населения и т.п.);

- третья группа муниципальных услуг - органы местного самоуправления несут полную ответственность, хотя финансируют частично,

в доле с населением и государством (льготные категории граждан). К этой группе относятся жилищно-коммунальные услуги, городской транспорт, детские дошкольные учреждения, культура и т.п.;

- четвертую группу муниципальных услуг (частные услуги) полностью финансируют их потребители, а органы местного самоуправления лишь создают условия для возможности оказания этих услуг путем правового регулирования, сдачи в аренду помещений, предоставления земельных участков, подключения к инженерным коммуникациям и т.д. (торговля, бытовое обслуживание, гостиницы и др.) .

Управление процессом оказания муниципальных услуг, выбор наиболее эффективных измерителей и способов оплаты, сочетания личного и бюджетного финансирования услуг в различных сферах муниципальной деятельности, сочетания муниципального и частного секторов экономики при оказании муниципальных услуг является одним из ключевых моментов искусства муниципальной политики.

В Борисовском районе участниками предоставления муниципальных услуг населению являются:

1. Администрация Борисовского района, а именно:

- Отдел имущественных и земельных отношений;
- Отдел экономического развития и труда;
- Отдел капитального строительства;
- Отдел реформирования и развития ЖКХ;
- Отдел мобилизационной работы и по обеспечению деятельности

Совета безопасности;

- Отдел архитектуры;
- Архивный отдел;
- Отдел АПК и природопользования;
- Отдел ЗАГС;
- Управление образования администрации Борисовского района;
- Управление культуры администрации Борисовского района;

- МКУ «Отдел физической культуры и спорта администрации Борисовского района»;
- Управление социальной защиты населения администрации Борисовского района;
- МКУ «Отдел по делам молодежи администрации Борисовского района»;
- Управление финансов и бюджетной политики администрации Борисовского района.

2. Муниципальное автономное учреждение Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>1</sup>.

Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) – государственное или муниципальное учреждение, отвечающее требованиям, установленным Федеральным законодательством и Правительством Российской Федерации, уполномоченное на организацию предоставления государственных (муниципальных) услуг по принципу «одного окна»<sup>2</sup>. По вопросу функционирования многофункциональных центров предоставления муниципальных услуг принято постановление Правительства Российской Федерации от 3 октября 2009 г. № 796<sup>3</sup>. Основной идеей МФЦ является реализация принципа «одного окна», когда гражданин освобождается от необходимости получать справки, ходить по инстанциям или платить посредникам. От получателя требуется только подать заявление и получить результат в установленный срок, а всю остальную работу должны проводить

---

<sup>1</sup> Официальный сайт муниципального района «Борисовский район» Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/about/> (дата обращения: 05.04.2016).

<sup>2</sup> Автономное учреждение Белгородской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: <http://borisovka.info/mfc/> (дата обращения: 06.04.2016).

<sup>3</sup> О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг: Постановление правительства Российской Федерации от 3 октября 2009г. №796-пп // Российская газета. – 2009. – 14 октября.

сотрудники МФЦ и соответствующие государственные и муниципальные органы власти.

Мероприятия по созданию многофункциональных центров предоставления муниципальных услуг предусмотрены Концепцией административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах и Планом реализации административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах, одобренными распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р<sup>1</sup>. Нормативно-правовые основы создания и функционирования МФЦ заложены Федеральным законом от 26 декабря 2008 г. № 281-ФЗ<sup>2</sup>, определившим право органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления на создание МФЦ в форме государственных и муниципальных учреждений.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 3 октября 2009 г. № 796 «О некоторых мерах по повышению качества муниципальных услуг на базе многофункциональных центров предоставления муниципальных услуг» установлены требования к созданию и функционированию МФЦ в целях обеспечения единообразного применения таких требований в каждом из МФЦ на территории страны, в том числе требования к материально-техническому обеспечению МФЦ, к информационно-коммуникационным технологиям, применяемым в деятельности МФЦ, к взаимодействию МФЦ с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, участвующими в предоставлении муниципальных услуг, в том числе в электронном виде<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах: Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 №1789-р // Российская газета. – 2005. – 28 октября.

<sup>2</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ: федер. закон от 25 декабря 2008 г. №281-ФЗ // Российская газета. – 2008. – 28 декабря.

<sup>3</sup> О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг: Постановление правительства Российской Федерации от 3 октября 2009г. №796-пп // Российская газета. – 2009. – 14 октября.

В соответствии со ст. 16 Федерального закона № 210-ФЗ МФЦ наделяется следующими функциями:

- прием запросов заявителей о предоставлении государственных или муниципальных услуг;

- представление интересов заявителей при взаимодействии с органами, предоставляющими муниципальные услуги, и органами, предоставляющими муниципальные услуги, а также с организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг;

- представление интересов органов, предоставляющих муниципальные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, при взаимодействии с заявителями;

- информирование заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах, о ходе выполнения запросов о предоставлении государственных и муниципальных услуг, а также согласно иным вопросам, связанным с предоставлением государственных и муниципальных услуг;

- взаимодействие с государственными органами и органами местного самоуправления согласно вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг, а также с организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг;

- выдача заявителям документов органов, предоставляющих муниципальные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, согласно результатам предоставления государственных и муниципальных услуг, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации;

- прием, обработку информации из информационных систем органов, предоставляющих муниципальные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, и выдачу заявителям на основании такой информации документов, если это предусмотрено соглашением о взаимодействии и иное не предусмотрено федеральным законом.



МФЦ приходит на помощь жителям города и района в самые важные моменты жизни: первый паспорт, рождение ребенка, поиск работы или выход на пенсию – все эти значимые для человека события неизбежно связаны с необходимостью оформления документов. Современные технологии избавляют от длительного «стояния в очереди», а специально оборудованные помещения позволяют ожидать приглашения к специалисту с комфортом. Администраторы помогут получить талон электронной очереди, ответят на все вопросы, касающиеся оформления документов. На получение особенно востребованных услуг можно записаться предварительно. Для удобства сельских жителей открыты офисы государственных муниципальных услуг в крупных селах, где можно получить наиболее востребованные услуги.

МФЦ имеет характерные черты, отличающие его от других организаций. Первой ключевой характеристикой МФЦ является ведение приема не представителями органов публичной власти и иных уполномоченных на предоставление услуг организациями, а специально выделенными операционистами, включенными в штат самостоятельной организации – МФЦ. В целях практической оптимизации процедур предоставления услуг в МФЦ выделяются ответственные за согласование документов, которые уполномочены собирать те документы, которые в традиционной форме собирались усилиями заявителей.

Планировалось, что МФЦ упростит процедуру получения всевозможных справок, жилищно-коммунальных субсидий, социальную помощь, возможность зарегистрировать приобретение и продажу квартиры можно будет в одном месте. Появление МФЦ в разных регионах РФ, действительно, существенно упростило процедуру и сократило сроки получения гражданами и юридическими лицами массовых муниципальных услуг. Организовано это по принципу «одного окна», чтобы свести к минимуму общение граждан с чиновниками.

В случае «одного окна» заявитель может обращаться только в один орган власти, который обеспечивает все необходимые согласования в случае композитной услуги, либо самостоятельно предоставляет весь спектр сервисов в случае элементарной услуги.

Таким образом, важнейшими целями МФЦ являются:

- Повышение качества предоставления муниципальных услуг;
- Обеспечение единого стандарта комфортности предоставления услуг;
- Сокращение издержек бюджета на обеспечение стандарта комфортности предоставления муниципальных услуг;
- Препятствие созданию рынка «посреднических услуг»;
- Улучшение условий труда муниципальных служащих.

Администрация Борисовского района Белгородской области предоставляет следующие виды муниципальных услуг на площадке Муниципального автономного учреждения Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»:

- Выдача разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции объектов капитального строительства;
- Выдача разрешения на строительство, реконструкцию объектов капитального строительства;
- Обмен нанимателями занимаемых по договорам социального найма жилых помещений, находящихся в муниципальной собственности;
- Выдача разрешений на установку рекламных конструкций;
- Заключение договора на установку и эксплуатацию рекламной конструкции на земельном участке, здании или ином недвижимом имуществе, находящихся в муниципальной собственности;
- Прием заявления о предоставлении молодой семье социальных выплат на приобретение (строительство) жилья;

- Выдача выписок из реестра муниципального имущества;
- Предоставление земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, гражданам, имеющим трех и более детей, в собственность бесплатно;
- Предоставление разрешения на осуществление земельных работ;
- Выдача градостроительных планов земельных участков;
- Предоставление разрешения на осуществление условно разрешенного вида использования земельного участка или объекта капитального строительства;
- Выдача документов (единого жилищного документа, копии финансово-лицевого счета, выписки из домовой книги, карточки учета собственника жилого помещения, справок и иных документов);
- Прием заявлений и выдача документов о согласовании переустройства и (или) перепланировки жилого помещения;
- Прием документов, а также выдача решений о переводе или об отказе в переводе жилого помещения в нежилое или нежилого помещения в жилое помещение;
- Прием заявлений на приватизацию жилых помещений;
- Выдача акта освидетельствования основных работ по строительству (реконструкции) объекта индивидуального строительства, осуществляемому с привлечением средств материнского (семейного) капитала<sup>1</sup>.

Управление образования администрации Борисовского района Белгородской области предоставляет следующие виды муниципальных услуг на площадке Муниципального автономного учреждения Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»:

---

<sup>1</sup> Официальный сайт муниципального района «Борисовский район» Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/about/> (дата обращения: 05. 04. 2016).

– Прием заявлений, постановка на учет и зачисление детей в образовательные организации, реализующие основную общеобразовательную программу дошкольного образования;

– Предоставление информации об организации общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях, расположенных, на территории муниципального района (городского округа)<sup>1</sup>.

Муниципальное автономное учреждение Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» осуществляет регистрацию, подтверждение личности, восстановление доступа граждан в Единой системе идентификация и аутентификации.

Помимо государственных и муниципальных услуг, МФЦ оказывает целый ряд дополнительных услуг – таких, как составление договора купли-продажи, оформление наследства, оформление документов для регистрации ООО, ИП, и др. Дополнительные услуги предоставляются за плату.

Кроме положительных моментов существуют и проблемы, причины возникновения которых рассмотрим ниже.

Процесс предоставления услуг обычно сопровождается сбором различного рода документов (справок) и формированием на их основе комплекта документов, следует для подготовки конечного документа, выдаваемого заявителю согласно результатам предоставления услуги. Число промежуточных документов, включаемых в состав комплекта, может быть непомерно большим и даже исчисляться десятками в зависимости от вида предоставляемой услуги. Точное число форм документов, используемых в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг, так же как и число самих услуг и организаций, задействованных при их оказании,

---

<sup>1</sup> Официальный сайт муниципального района «Борисовский район» Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/about/> (дата обращения: 05. 04. 2016).

установить в настоящее время представляется затруднительным из-за отсутствия соответствующих реестров (перечней) на всех уровнях публичной власти. Основная нагрузка сегодня согласно сбору документов ложится на самого заявителя. Он вынужден посещать разные ведомства и организации и получать от них сведения, касающиеся его личности, которые формируются этими ведомствами в виде определенных форм документов на основе уже имеющейся в этих ведомствах информации, в том числе полученной от самого заявителя в ходе его обращений.

При действующем порядке предоставления услуг заявитель зачастую привлекается к сбору и передаче документов не только из одного ведомства в другое, однако и выступает передаточным звеном в процессе приема-передачи документов между структурными подразделениями (должностными лицами) внутри одного и того же ведомства, как территориально удаленными, так и расположенными согласно одному адресу. Согласно этой причине решение вопроса межведомственного и (или) внутриведомственного взаимодействия должностных лиц, принимающих участие в процессе предоставления услуг, зачастую происходит за счет заявителей.

Кроме того, время для обращения заявителей в ведомства и организации обычно устанавливается только в рабочие дни и часы, что негативно отражается на производственно-экономическом положении работодателей, предоставляющих своим работникам возможность отрыва от производства для получения услуг. Период оформления услуг может составлять несколько недель и даже месяцев. Это приводит к существенным и экономически необоснованным расходам не только для каждого работодателя, однако и для региона в целом.

Нередко графики работы различных ведомств (организаций) ограничиваются только отдельными приемными часами в неделю, что еще больше сокращает возможности заявителей в получении необходимых услуг. Число приемных дней и часов в неделю, а также число сотрудников,

осуществляющих прием граждан и юридических лиц, не всегда адекватно потребительскому спросу, числу потенциальных и фактических заявителей, желающих попасть на прием, а также времени, затрачиваемому специалистами на обслуживание каждого заявителя. Все это приводит к большим очередям на прием в различные ведомства (организации) и дополнительным неудобствам как для заявителей, так и для должностных лиц, их принимающих.

Иногда сложность и долговременность процедур предоставления услуг вынуждает заявителей обращаться за помощью в организации-посредники, которые берут на себя функции документированного оформления соответствующих прав заявителя на получение государственной и муниципальной услуги. Как показывает практика, прием представителей этих организаций-посредников осуществляется в общие часы приема, однако вне очереди, что приводит к еще большему ограничению времени, остающегося у должностных лиц на обслуживание самих заявителей, стоящих в очереди.

С одной стороны, в органах публичной власти начинают формироваться информационные системы и ресурсы, которые отвечают современному уровню развития информационного общества. Однако в большинстве случаев использование информационно-коммуникационных технологий в деятельности органов власти и организаций ориентировано, прежде всего, на обеспечение локальных административно-управленческих задач. Согласно этой причине уровень автоматизации административных процедур в рамках предоставления услуг заявителям остается недостаточным.

С другой стороны, основным средством взаимодействия органов публичной власти и подведомственных им организаций между собой и с другими организациями продолжают оставаться бумажные документы, которые с точки зрения информационно-коммуникационных технологий

служат технологическими разрывами в единой цепочке последовательности административных процедур при выполнении каждой конкретной услуги .

Низкое качество предоставления муниципальных услуг объясняется следующими причинами:

- необоснованное привлечение заявителей к процессам сбора различного рода документов и справок и избыточное число используемых бумажных форм документов при установлении, оформлении или подтверждении прав заявителей на получение услуг;

- неоправданная многозвенность процедур предоставления услуг, приводящая к увеличению сроков подготовки конечных документов для заявителей;

- требование многократного личного взаимодействия сотрудников органов публичной власти и подведомственных им организаций с заявителями;

- низкая межведомственная согласованность органов публичной власти и подведомственных им организаций при предоставлении услуг заявителям. Отсутствие скоординированного и юридически оформленного порядка их взаимодействия;

- несогласованность графиков работы различных структур и организаций, обслуживающих заявителей на территории их проживания, приводящая к дополнительным потерям времени заявителей при получении услуг;

- недостаточно эффективная организация деятельности согласно приему и обслуживанию заявителей внутри организаций, что не отвечает потребностям больших потоков заявителей и не позволяет работающим гражданам реализовывать свои права на получение услуг в свободное от основной занятости время;

- разный уровень автоматизации процедур предоставления простых (элементарных) услуг, наблюдаемый в разных отраслевых органах власти, а также недостаточное применение информационно-коммуникационных

технологий для обеспечения эффективного решения задач межведомственного (межсистемного) электронного обмена информацией при реализации сложных (композитных) услуг.

Вышеперечисленные проблемы взаимосвязаны, согласно этой причине их полное решение возможно только посредством реализации комплекса организационных, информационных, нормативно-методических и технических мероприятий, которые должны быть предусмотрены при предоставлении согласно принципу «одного окна».

Нередко заявителю для получения услуги приходится сначала обращаться в целый ряд органов публичной власти за получением документов, подтверждающих его право на обращение в орган власти за нужной ему услугой. Примером такой услуги, следует для получения других государственных и муниципальных услуг, однако не имеющей самостоятельного интереса для заявителя, является оформление и выдача справки о составе семьи. Такая услуга называется простой или элементарной. Причем, одна и та же простая (элементарная) услуга может входить в состав нескольких комплексных услуг.

Так, из нескольких простых услуг складывается сложная, композитная составная, или комплексная услуга, которая реализуется при участии двух и более организаций. Таким образом, комплексная государственная (муниципальная) услуга представляет собой деятельность согласно реализации государственных (муниципальных) функций уполномоченной на предоставление услуги организации, которая осуществляется согласно запросу заявителя и требует для своего предоставления получения заявителем конечного набора иных услуг в иных уполномоченных организациях.

Порядок выполнения комплексных (сложных, композитных или составных) услуг, реализуемых при участии двух и более организаций, регулируется либо совместным межведомственным актом этих организаций, либо, как правило, теми же внутриведомственными инструкциями. В итоге



получается, что устанавливается порядок выполнения простых (элементарных) услуг внутри каждой организации посредством локальных нормативных правовых актов, без взаимоувязки между собой.

В отдельных случаях порядок выполнения комплексных услуг регулируется совместным межведомственным актом (регламентом, соглашением) тех органов власти и организаций, которые участвуют в предоставлении услуги. Однако и такой документ не может разрешить всех возникающих при взаимодействии проблем. В этом случае функции и ответственность согласно обеспечению взаимодействия организаций друг с другом и установления взаимосвязи простых услуг в рамках предоставления заявителю сложной услуги нормативно не установлены и де-факто возлагаются на заявителя.

Опыт отдельных субъектов Российской Федерации показывает, что внедрение и развитие принципа «одного окна» позволяет не только разрешить многие из вышеназванных проблем, однако и способствует переходу на качественно новый уровень функционирования органов публичной власти при предоставлении государственных и муниципальных услуг заявителям.

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» принцип «одного окна» означает предоставление государственной или муниципальной услуги после однократного обращения заявителя с соответствующим запросом, а взаимодействие с органами, предоставляющими государственные услуги, или органами, предоставляющими муниципальные услуги, осуществляется многофункциональным центром предоставления государственных и муниципальных услуг без участия заявителя в соответствии с нормативными правовыми актами и соглашением о взаимодействии. Таким образом, принцип «одного окна» предусматривает исключение участия заявителей в процессах сбора и предоставления в разные инстанции различных

документов и справок, подтверждающих сведения о личности, правах и льготах, необходимые для получения заявителем той или иной муниципальной услуги. Целевая функция МФЦ в случае использования традиционной модели получения услуги – предоставить заявителю возможность обращения в уполномоченный орган исполнительной власти только дважды:

- при предоставлении (предъявлении) первичного комплекта документов;

- при получении конечного документа (или при получении отказа в предоставлении услуги в случаях, предусмотренных действующим законодательством).

В процессе предоставления услуг весь объем работ согласно сбору, подготовке, сверке, согласованию и утверждению (визированию) необходимых документов или сведений из документов, которые формируются и хранятся в органах публичной власти и подведомственных им организациях, должен производиться этими органами и организациями самостоятельно, без участия заявителей. Функции согласно сбору из разных инстанций документов, касающихся заявителя, и формированию на их основе полного комплекта документов, необходимых для получения заявителем услуги, должны взять на себя службы «одного окна».

Целевая функция МФЦ в случае использования электронной модели получения услуги – предоставить заявителю возможность дистанционного обращения в орган власти за услугой, а также удаленного получения и использования результатов предоставления услуги. Предусматривается следующий общий порядок предоставления услуг заявителям в МФЦ:

Заявитель обращается в МФЦ с теми документами, которые есть у него на руках.

МФЦ гарантирует прием от заявителя первичного комплекта документов, организацию работ согласно формированию полного комплекта

документов, необходимых для оказания заявленной услуги, а также согласно оформлению и (или) выдаче заявителю конечного документа.

МФЦ организует получение документов, которые необходимы для предоставления итогового результата предоставления комплексной услуги (так называемого полного комплекта документов). Для выполнения этих работ МФЦ взаимодействует с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации органами местного самоуправления, иными органами власти (так называемыми «организациями-смежниками»), в которые при текущем порядке предоставления услуги заявитель обращаться был вынужден самостоятельно. При этом МФЦ гарантирует:

- согласование с организациями-смежниками проблемных моментов, которые возникают в каждом конкретном случае предоставления комплексной услуги;

- контроль сроков предоставления документов от организаций-смежников, например, с использованием такого механизма, как контрольный лист.

Заявитель повторно обращается в МФЦ в установленное время и получает конечный документ, подготовленный согласно результатам выполнения заявленной им услуги, или аргументированный отказ.

При выполнении сложных (комплексных, композитных) услуг, предусматривающих участие территориально удаленных друг от друга организаций (их подразделений), функции согласно приему первичного комплекта документов и выдаче конечного документа могут быть распределены между этими организациями (подразделениями) в целях оптимизации движения документопотоков между ними и устранения излишних административных процедур. В этих случаях выдача конечного документа заявителю может производиться непосредственно той организацией (подразделением), которая выполнила завершающие процедуры согласно подготовке конечного документа, обеспечив его полную

готовность для получения заявителем. Для исполнения возложенных функций в МФЦ выделяются две ключевые административные роли:

Ответственный за прием документов. Данная роль предполагает выполнение функции согласно приему заявлений согласно любым государственным и муниципальным услугам (так называемые универсальные специалисты).

Ответственный за согласование документов (контроль исполнения). Данная роль предполагает выполнение функции согласно формированию комплекта недостающих документов, согласованию документов, которые поступили от заявителя.

В рамках дипломного проекта было проведено исследование, благодаря которому были выявлены основные причины неудовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг. У респондентов интересовались, с какими проблемами они встречаются, когда обращаются в органы власти.

Также в целях оптимизации работы сотрудниками Муниципального автономного учреждения Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» в Борисовском районе был проведен опрос граждан, обратившихся в филиал МАУ «МФЦ» для получения государственных, муниципальных и дополнительных услуг за 2015 год, в котором спрашивалось, довольны ли граждане временем для предоставления услуги, временем ожидания в очереди, вежливостью сотрудника, компетентностью сотрудника, комфортностью помещения, а также порядком предоставления услуги (рисунок 1).

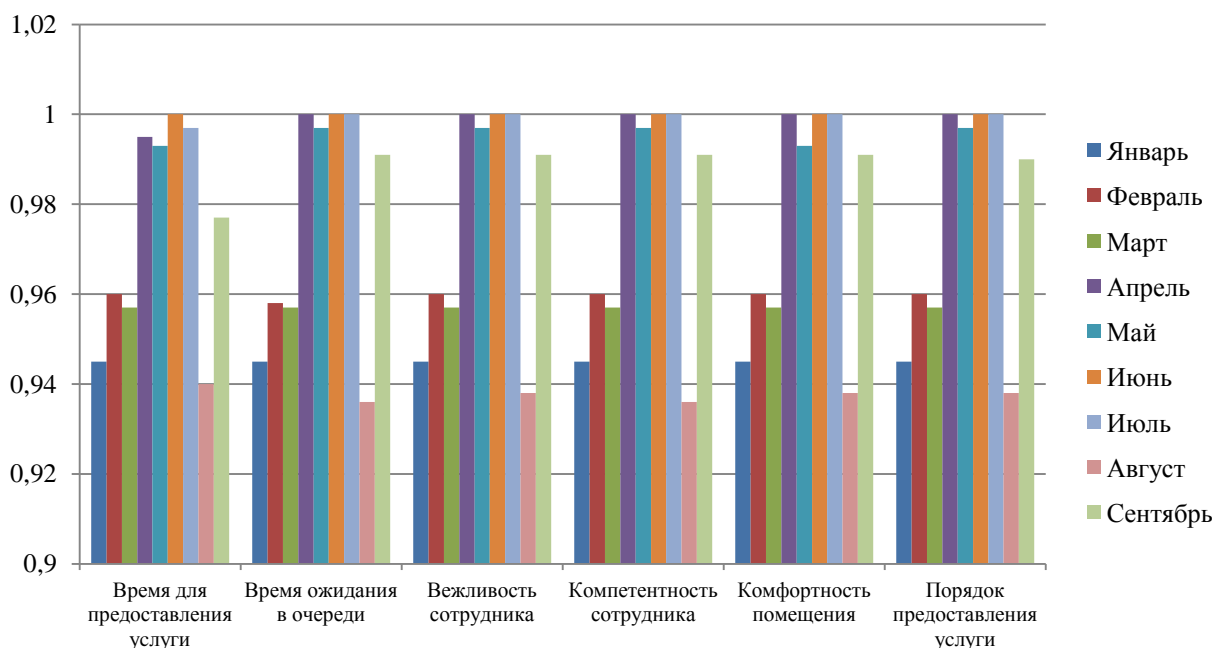


Рисунок 1. Статистика удовлетворенности клиентов.

В результате исследования выяснилось, что все показатели близки к 90% удовлетворенных качеством оказания услуг в филиале.

Более половины опрошенных респондентов из числа тех, которые хотя бы раз в жизни обращались в органы публичной власти за получением какой-либо услуги, именно длительное ожидание в очереди назвали самой основной проблемой. Как наиболее существенная она оценивалась респондентами в возрасте от 25 до 40 лет с высшим образованием, т. е. той категорией работающих граждан среднего возраста, чей график работы чаще всего совпадает с графиком работы органов власти и учреждений, участвующих в предоставлении услуг.

Жители Борисовского района Белгородской области отмечали также и такие проблемы:

- волокита и необходимость многократно обращаться согласно одному и тому же вопросу – 24%;
- длительное ожидание результата услуги – 17%;
- невнимательность, безразличие сотрудников, нежелание помочь – 16%;

- недостаток информации о процедуре получения услуги – 13%;
- отсутствие сотрудников на месте в рабочее время, их некомпетентность, грубость и бестактность (отдельные вопросы) – 12%;
- необходимость приходить заранее и занимать очередь до открытия госучреждения – 12%;
- неудобное, неприспособленное для ожидания помещение – 11%;
- неудобное время приема посетителей чиновниками – 9%;
- неудобное расположение, удаленность госучреждения – 7%;
- необходимость лично представлять документы – 6%;
- вымогательство, взятки – 4%;
- недоступность нужных специалистов – 4%;
- отсутствие типовых форм документов – 3% .

Все перечисленные проблемы можно смело связать с недостаточным стимулированием сотрудников МАУ «МФЦ» и вытекающим из этого отсутствием личной заинтересованности в получении эффективного результата.

Введение системы управления по результатам в деятельность МАУ «МФЦ», в первую очередь, обусловлено целью повысить эффективность их работы за счет того, что каждый чиновник имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях органа в целом.

Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в достижении результатов. Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами устанавливаются временные рамки и четко сформулирован конкретный конечный результат.

В то же время за годы использования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по результатам. Система не приносит успеха там, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию чиновников других уровней. Это основная проблема управления по

результатам в органах исполнительной власти, в том числе и в Белгородской области: чиновники среднего и нижнего звена не принимают непосредственного участия в разработке критериев оценки их деятельности, поэтому вынуждены либо работать, преодолевая свои объективные возможности, либо терять интерес к достижению поставленных целей.

Во избежание таких проблем должна быть разработана новая система оплаты труда работников МАУ «МФЦ», ориентированная на конечный результат, призванная стимулировать работников к достижению заданных показателей. В системе оплаты труда, ориентированной на результат, выплаты стимулирующего характера осуществляются с учетом оценки деятельности и результативности работника с определенным размером выплат (зависящих от оценки), который определяется исходя из структурированной системы классификации и вознаграждения и расчета эффективности и результативности работника.

Система оплаты труда, ориентированная на результат, обеспечивает прямую связь между объемными и качественными показателями деятельности и итоговыми выплатами работникам, увеличивает их мотивацию. Данная система помогает определить эффективность деятельности не только работника, но целого учреждения<sup>1</sup>.

Однако основным препятствием к переходу на систему оплаты труда, ориентированную на результат, становятся издержки, связанные с формированием методики оценки качества и эффективности работников, сложность создания критериев оценки. Также существует опасность необъективной оценки результативности работника, поскольку она оставляет возможность свободы действия для руководства.

И именно руководитель в конечном итоге определяет эффективность и результативность работника. В целом наблюдаются две тенденции при проставлении оценок: руководители влияют на оценку, чтобы поддерживать

---

<sup>1</sup> Артеменко Е. А. Экономическое стимулирование работников бюджетного сектора в условиях внедрения новых систем оплаты труда // Высшая школа экономики. Изд. дом Высшей школы экономики. М. 2011. С. 20.

на должном уровне отношения с подчинёнными, и возможен «эффект ореола», когда работникам по всем показателям выставляются примерно одинаковые оценки. Внедрение данной системы может усилить противоречия и трения как между работниками, так и между работниками и руководителями. Во-первых, сотрудники учреждений будут работать на результат, оставляя без внимания те задания, которые оцениваются ниже. Во-вторых, закрепляется деление служащих на группы, например по признаку результативности, вследствие чего взаимодействие работников ухудшается. В-третьих, растёт количество конфликтов между работниками и руководителями.

Необходима организация контроля за деятельностью руководителя МФЦ по оценке эффективности и результативности работников во избежание её субъективности, в первую очередь, при материальном поощрении служащих. Функцию контроля может выполнять, как независимая комиссия со стороны, так и профсоюзная организация.

Таким образом, проведя анализ организации и качества предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области, можно сделать следующие выводы:

1. В соответствии с требованиями Федерального закона от 27.07.2010 года №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», а также в целях приведения в соответствие действующему законодательству нормативных правовых актов Борисовского муниципального района Белгородской области создано Муниципальное автономное учреждение Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

2. В рамках дипломного проекта было проведено исследование, благодаря которому были выявлены основные причины неудовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг. Среди ключевых проблем выделили: длительное ожидание в очереди назвали самой основной проблемой, волокита и необходимость многократно обращаться



согласно одному и тому же вопросу, длительное ожидание результата услуги, невнимательность, безразличие сотрудников, нежелание помочь, недостаток информации о процедуре получения услуги, отсутствие сотрудников на месте в рабочее время, их некомпетентность, грубость и бестактность (отдельные вопросы) и другие.

3. Одной из основных причин, оказывающих негативное влияние на качество предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области, является недостаточное стимулирование сотрудников МАУ «МФЦ», порождающее отсутствие личной заинтересованности в получении эффективного результата предоставления муниципальных услуг.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В БОРИСОВСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Задача развития системы предоставления муниципальных услуг предполагает улучшение взаимодействия с гражданами или организациями, а также повышение эффективности и результативности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, доступности для граждан и организаций информации о порядке и ходе исполнения муниципальной функции на каждой стадии, контроль за ее исполнением.

Для решения данной задачи создаются многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг – новое лицо государственной власти и местного самоуправления. Цель формирования МФЦ – сформировать необходимые условия для получения качественных государственных и муниципальных услуг в режиме «одного окна». Суть этого режима (принципа) состоит в том, чтобы гражданин мог представить для получения любой услуги всего два документа: паспорт, который позволяет его идентифицировать, либо (в перспективе) универсальная электронная карта и заявление на получение услуги.

Основа формирования и организации деятельности МФЦ – концепция «сервисного» государства, согласно которой назначение государства заключается в служении гражданину и практически любая деятельность государства согласно взаимодействию с гражданином является государственной услугой.

Идея МФЦ взята из мирового опыта, прежде всего, латиноамериканских стран, где при помощи подобных центров удалось искоренить коррупцию в сфере оказания услуг органами власти. На сегодняшний день в мире существуют две концепции формирования МФЦ:

– латиноамериканская – в соответствии с которой МФЦ создается в каждом населенном пункте;

– европейская – согласно которой МФЦ создаются только в крупных населенных пунктах (обычно в административных центрах прилегающих территорий).

Россия в основном идет согласно пути реализации европейской модели: согласно поручению Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева в ближайшие годы МФЦ должны быть созданы в каждом муниципальном районе и городском округе.

Среди основных причин, негативно влияющих на качество предоставления муниципальных услуг, можно выделить следующие:

- реализация принципа «одного окна» в деятельности многофункционального центра только согласно ряду услуг;
- невозможность получения государственных услуг согласно экстерриториальному принципу (вне зависимости от места проживания);
- отсутствие возможности подачи заявлений и других документов в электронном виде;
- отсутствие типовой автоматизированной информационной системы многофункциональных центров предоставления услуг.

Таким образом, повышение качества предоставления муниципальных услуг возможно посредством внедрения принципа «одного окна», в том числе развивая сеть многофункциональных центров, а также применения результатов полноценного мониторинга качества и доступности муниципальных услуг.

С учетом проблем, выявленных в рамках анализа системы предоставления муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области, можно выделить ряд приоритетных направлений совершенствования качества предоставления муниципальных услуг. К ним, в частности, относятся:

1. Повышение качества и доступности муниципальных услуг.
2. Снижение административных барьеров.
3. Регламентация процедур предоставления муниципальных услуг.

4. Обеспечение прав граждан на получение услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры и искусства, молодежной политики, физической культуры и спорта, переданных на муниципальный уровень в соответствии с федеральным законодательством, законодательством Воронежской области.

Реализация данных направлений согласно повышению качества и доступности муниципальных услуг, их регламентации и снижению административных барьеров возможно посредством решения следующих задач:

- управление качеством предоставления муниципальных услуг на муниципальном уровне;
- формирование и развитие сети «окон» МФЦ предоставления муниципальных услуг;
- повышение доступности и качества муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде.

Результаты реализации предложенных направлений будут заключаться в совершенствовании системы предоставления муниципальных услуг путем обеспечения высокого качества предоставления муниципальных услуг администрацией Борисовского района Белгородской области, регламентации процедур предоставления муниципальных услуг и снижения административных барьеров.

Конечными ожидаемыми результатами реализации направлений согласно данной проблематике являются:

- рост уровня удовлетворенности граждан качеством муниципальных услуг;
- увеличение доли граждан, имеющих доступ к получению муниципальных услуг согласно принципу «одного окна» согласно месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах предоставления муниципальных услуг;
- сокращение среднего времени ожидания в очереди при обращении заявителя в администрацию Борисовского района Белгородской области, ее

структурного подразделения и отраслевого (функционального) органа для получения муниципальных услуг до 15 минут.

В качестве результата в рамках реализации данных направлений предполагается достижение следующих показателей:

- удовлетворенность населения качеством и (или) доступностью бюджетных услуг, предоставляемых поставщиками услуг;

- доля проведенных проверок муниципальных учреждений социальной сферы в целях контроля за качеством оказания муниципальных услуг от числа запланированных проверок;

- доля муниципальных услуг, для которых разработаны административные регламенты предоставления и контроля за предоставлением муниципальной услуги, от числа муниципальных услуг действующего перечня муниципальных услуг;

- доля сформированных плановых заданий на оказание муниципальных услуг в срок, установленный нормативными правовыми актами Борисовского района Белгородской области, регламентирующими формирование бюджета Борисовского района Белгородской области.

К мероприятиям, повышающим качество и доступность муниципальных услуг администрации Борисовского района Белгородской области относятся:

- разработка административных регламентов предоставления и контроля за предоставлением муниципальной услуги, внесение изменений в утвержденные регламенты;

- размещение информации об оказании муниципальных услуг администрации Борисовского района Белгородской области на портале государственных (муниципальных) услуг;

- организация обучения (повышения квалификации) «универсальных» специалистов согласно оказанию муниципальных (государственных) услуг в МФЦ;

- организация выездных «окон» МФЦ в сельские населенные пункты Борисовского района Белгородской области согласно предоставлению муниципальных услуг;
- внесение изменений в административные регламенты муниципальных услуг;
- размещение на портале государственных (муниципальных) услуг, образцов заявлений на предоставление муниципальной услуги в электронном виде.

По этой причине организация предоставления муниципальных услуг должна стать одной из приоритетных задач государства, региона и района. В этой связи актуальными представляются разработка и реализация муниципального проекта «Совершенствование системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг в Борисовского района Белгородской области», представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (Приложение 3).

### **Обоснование проектных мероприятий.**

Мероприятия данного проекта призваны содействовать реализации государственной политики в сфере стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг на территории Борисовского района Белгородской области.

В настоящее время для системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг, характерны следующие проблемы:

- текучесть кадров. Из организации уходят молодые, инициативные и дающие большие надежды работники, и это не только согласно причине низкой заработной платы. Недовольство именно молодых специалистов выражено в том, что им не дают возможности развиваться, недостаточно корпоративных мероприятий. Данную проблему можно отчасти решить именно посредством развития системы нематериального стимулирования.

Суть нематериальных способов мотивации заключается в потребности работников не только в материальном стимулировании, однако и в нематериальных стимулах, вспомним доминирование потребностей высшего порядка (по Маслоу), именно данная концепция характеризует сотрудников как высокоорганизованных личностей, что подчеркивает целесообразность применения нематериальных стимулов.

– отсутствие инструментов для эффективного стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг;

– отсутствие экономических стимулов для более эффективной работы сотрудников «МФЦ».

С учетом вышесказанного становится необходимым реализация комплекса мер согласно совершенствованию системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг Борисовского района Белгородской области, решающего вышеизложенные проблемы, которые предстоит решить в 2016-2019 годы в рамках данного проекта, что обуславливает необходимость их решения в приоритетном порядке с использованием программно-целевых методов.

В этой связи можно сформулировать конкретные **цели и задачи внедрения проекта.**

Цель проекта – обеспечение выполнения работ по восстановлению роли материального стимулирования, обеспечение достойной оплаты труда работников власти для повышения качества муниципальных услуг в Борисовского района Белгородской области.

Задачи проекта:

1. Формирование механизма стимулирования к повышению качества услуг и эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда для учреждений, структурных подразделений учреждений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций.

2. Установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг.

3. Введение системы оценки эффективности деятельности работников учреждений с учетом достижения учреждениями целевых показателей деятельности.

4. Приведение квалификационных требований к работникам и норм труда в соответствие с современными требованиями к качеству оказания услуг.

5. Нематериальное стимулирование работников власти для повышения качества муниципальных услуг.

**Целевая группа участников проекта:** Администрация Борисовского района Белгородской области, МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области, жители Борисовского района Белгородской области.

**Сроки реализации проекта.** Реализация проекта рассчитана на среднесрочную перспективу – 2016-2019 гг.

В целях реализации проекта предусмотрены следующие **мероприятия:**

Мероприятия 1. В рамках первого направления проекта – формирование механизма стимулирования к повышению качества услуг и эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда для учреждений, структурных подразделений учреждений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций – предполагается внедрение «эффективного контракта» с работниками государственных и муниципальных учреждений.

Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (муниципальным учреждением) и работниками, основанные на:

– наличии у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;



– системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке;

– системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;

– системе нормирования труда работников учреждения, утвержденной работодателем;

– подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров. Введение «эффективного контракта» должно способствовать наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот.

Мероприятия 2. В рамках второго направления проекта – установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей качества услуг – предполагается системная работа согласно обеспечению целевых показателей развития отраслей социальной сферы.

Данные показатели устанавливаются в государственных программах, а также в дорожных картах изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности и качества услуг, которые разрабатываются в соответствии с Бюджетным Посланием Президента Российской Федерации о бюджетной политике.

Этапы перехода на «эффективный контракт» и темпы повышения оплаты труда отдельных категорий работников бюджетной сферы должны

быть увязаны с результатами указанных изменений в соответствующих дорожных картах.

В этих целях в дорожные карты следует включить раздел согласно совершенствованию системы оплаты труда, предусматривающий:

1. Определение объема муниципальных гарантий, основанных на стандартах оказания муниципальных услуг, и учитывающих повышение производительности труда работников.

2. Разработку (дополнение) целевых показателей деятельности муниципальных учреждений при оказании муниципальных услуг, структурных подразделений учреждений, работников. А именно: показатель, характеризующий качество предоставляемых услуг (количество обращений за информацией о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ; уровня удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг; доли граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания и пр.). Также есть показатель, характеризующий наличие высококвалифицированных кадров среди сотрудников МФЦ.

3. Привлечение с учетом специфики отрасли на повышение заработной платы не менее трети средств, получаемых за счет реорганизации неэффективных организаций.

4. Разработку типовых отраслевых норм труда с учетом определения численности работников, необходимых для предоставления гарантированных согласно стандарту услуг.

5. Оценку расходов на персонал, осуществляющий оказание муниципальной услуги, включая сопоставление стоимости часа рабочего времени со средним значением заработной платы в субъекте Российской Федерации (в расчете на час).

6. Обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной

доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.

7. Актуализацию квалификационных требований к работникам (разработку профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству услуг и осуществление мероприятий согласно обеспечению соответствия работников данным требованиям, повышению квалификации, переподготовке работников.

8. Проведение мероприятий согласно заключению дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений, оказывающих муниципальные услуги.

Мероприятия 3. В рамках третьего направления проекта – введение системы оценки эффективности деятельности работников учреждений с учетом достижения учреждениями целевых показателей деятельности – предполагается совершенствование системы оплаты труда работников муниципального учреждения, включающего формирование системы, ориентированной на достижение целевых показателей деятельности учреждения, подразделений учреждения и конкретных работников.

При этом целесообразно использование утвержденных федеральными органами исполнительной власти целевых показателей эффективности работы подведомственных учреждений.

Применение показателей и критериев эффективности работы при построении систем оплаты труда работников муниципального учреждения должно осуществляться с учетом следующих принципов:

- до работника должны быть доведены трудовая функция, показатели и критерии оценки выполнения трудовой функции, размер вознаграждения в зависимости от результатов труда;
- вознаграждение должно устанавливаться с учетом трудового вклада работника в результат деятельности всего учреждения;

– условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования.

Формирование системы оплаты труда предполагает применение в учреждении мер морального стимулирования, формирование созидательной атмосферы в трудовом коллективе.

С результатами работы учреждения и конкретных работников должны быть увязаны также структура и условия получения различных денежных и натуральных выплат, входящих в «социальный пакет», применяемый в учреждении (продукция собственной организации; товары, приобретенные для продажи и другие товарно-материальные ценности, находящиеся на балансе организации; приобретение различных благ; возмещение определенных расходов; оплата различных услуг и иное).

В этой связи целесообразно обеспечить прозрачность формирования средств на оплату труда и социальные выплаты учреждения, структурных подразделений учреждения.

Также предусматривается установление обязанности согласно представлению руководителей муниципального учреждения и членов их семей сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Введение системы оценки эффективности деятельности работников учреждения должно сопровождаться внедрением механизма контроля за выполнением целевых показателей деятельности учреждения, структурных подразделений и конкретных работников. Он должен позволять оценивать выполнение целевых показателей, быть не сложным в администрировании и понятным для работников, а также учитывать специфику учреждения и его материальную оснащенность.

В целях исключения избыточных контрольных функций механизм контроля должен быть в большей степени ориентирован на достижение целей функционирования муниципального учреждения, независимую оценку качества оказываемых услуг.

Мероприятие 4. В рамках четвертого направления проекта – приведение квалификационных требований к работникам и норм труда в соответствие с современными требованиями к качеству оказания услуг – предполагается установление соответствующих современным технологиям и задачам требований к квалификации и компетенциям персонала, позволяющих обеспечить переподготовку, повышение квалификации работников, а также норм и нормативов согласно труду.

В связи с этим следует органам власти в рамках их полномочий предусмотреть меры согласно разработке профессиональных стандартов, повышению квалификации и переобучению работников, актуализировать действующие (утвердить новые) типовые отраслевые нормы труда для наиболее массовых и значимых категорий работников, с оценкой человеко-часов, необходимых для предоставления гарантированных согласно стандартам оказания государственных (муниципальных) услуг.

Типовые отраслевые нормы труда являются ориентиром для учреждений при формировании штатного расписания. Одновременно следует учитывать, что применение типовых отраслевых норм труда должно осуществляться в привязке к условиям деятельности конкретного учреждения и обеспечивать выполнение задач учреждения как согласно оказанию государственных (муниципальных) услуг надлежащего качества в необходимых объемах, так и повышения эффективности труда работников. Соответственно, в рамках введения «эффективного контракта» штатная численность, определенная на основе типовых отраслевых норм труда, должна быть оптимизирована в рамках системы нормирования труда работников конкретного учреждения. Рекомендации согласно формированию системы нормирования труда работников учреждения и ее формализации должны быть утверждены на федеральном уровне.

Также в целях стимулирования к повышению качества и эффективности оказания муниципальных услуг следует проведение обучающих семинаров для представителей МФЦ, проведение районных и

региональных круглых столов и обучающих семинаров, вебинаров в целях разъяснения и популяризации повышения качества оказания муниципальных услуг.

Мероприятие 5. В рамках пятого направления проекта, связанного с нематериальным стимулированием работников власти для повышения качества муниципальных услуг, предлагается несколько возможных методов:

1. Признание. Современным людям с детства внушили, что просить признания нехорошо, его нужно заслужить, и тогда окружающие безо всяких просьб признают ваши заслуги. Безусловно, это справедливо, так как иначе можно легко стать жертвой грубой лести. Однако в глубине души каждый ждет похвалы и хорошей оценки своих поступков, слов и т.д. У сотрудника, который признан начальством и коллегами, меньше поводов думать о смене работы. Способов выразить признание много, самый действенный – комплимент.

Большинство руководителей страдает тем, что похвалу и положительное впечатление о подчиненном оставляет при себе, считая нужным указывать только на промахи. Шансов удержать хорошего специалиста у них гораздо меньше, чем у тех, кто умеет делать комплименты. Главное, не переборщить, так как частые и неискренние похвалы очень скоро перестают действовать на человека.

Считается, что работа ради выгоды организации – задача любого ее сотрудника. На деле об этом нужно постоянно напоминать. В некоторых ситуациях это стремление приходится стимулировать. Желание принести пользу организации следует вырастить.

Для этого нужно доказать служащим, что их стремление к благу организации – не бессмысленное занятие.

2. Оздоровление. МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области можно арендовать спортивные залы, катки, бассейны и предлагать своим сотрудникам пользоваться данной услугой (один-два раза в неделю). Организовывать активный отдых, выезды на природу. Это позволит

сотрудникам общаться между собой в неформальной обстановке. Такой отдых необходим, особенно в МАУ «МФЦ», где работа связана с постоянным пребыванием за компьютером.

3. Общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы). В начале года каждому отделу «МФЦ» можно предложить на выбор мероприятие, либо выделить бюджет, которым отдел распоряжается согласно своему усмотрению.

Поздравления с праздниками. Небольшие подарки от фирмы согласно случаю свадьбы, дня рождения, 8 марта и т.п. – подтверждение внимательного отношения руководства: не только как к работникам, однако и как к личностям. Такое внимание ценится персоналом высоко и является значимым стимулом.

4. Корпоративные рассылки, новости. В таких письмах, помимо стандартных нововведений в инструкции, могут быть новости, касающиеся успехов конкретного сотрудника (адресная мотивация). Также могут быть неформальные новости – поздравления руководства с рождением ребенка и т.п.

5. Тренинги. При соблюдении всех или большинства этих условий можно усвоить людям необходимые навыки и мотивировать. Даже если персонал достаточно обучен и квалифицирован, главная цель тренинга – отвлечь от повседневной рутины, дать стимулирующий отдых. Игра в «Мафию». Является эффективным способом для руководителя отдела отследить перспективных менеджеров, имеющих большой потенциал. Игра показывает умение вести переговоры, умение склонять на свою сторону в принятии решений.

6. Конференции, корпоративные праздники. Такие мероприятия позволят собрать всех членов коллектива, совместить выполнение рабочих и информационных задач с отдыхом и празднованием торжественных событий.

Планируются и проводятся они по-разному, в зависимости от бюджета и традиций организации, однако несколько факторов стоит учитывать, чтобы

добиться мотивационного эффекта: должны быть одинаковые условия для всех, независимо от должности (отдельные столы и меню для начальства могут внести раскол в коллектив); нужно заранее определить и донести до сведения сотрудников правила (поведение, стиль одежды и т.п.), чтобы не ставить их в неловкое положение. Для подобных мероприятий больше подходит неофициальный стиль одежды: люди чувствуют себя более комфортно; в выездных мероприятиях стоит соблюдать соотношение между работой и отдыхом, развлечениями 50:50 или 60:40, большее смещение в сторону работы вызывает у участников разочарование и недоумение – ведь трудиться можно и в офисе; если в мероприятии участвует более 30-40 человек, то для составления сценария, подготовки программы лучше привлекать профессионалов из специальных агентств.

7. Информационные источники. Например, газета, которая будет выходить один раз в квартал или в год, в зависимости от потребностей организации, тем более что современные технические возможности печати позволяют издавать газету собственными силами, без привлечения типографий. В газете можно публиковать новости МФЦ, достигнутые результаты, поздравления сотрудникам, приветствовать новичков и тех, кто получил повышение.

Сотрудники будут с интересом читать и хранить такую газету. Другой вариант – внутренний корпоративный сайт. На нем можно разместить фотографии работников с указанием вопросов, согласно которым можно к ним обратиться, последние новости, локальные нормативные акты, фотографии с корпоративных мероприятий.

8. Награды. Данный инструмент мотивации известен достаточно давно и эффективен в отношении большинства работников.

Критерии награждения могут быть количественными (отдел продаж) и качественными (опрос мнения), объективными (число проголосовавших) и субъективными (мнение руководителя).



Стоит особое внимание обратить на организацию вручения награждения. Это можно сделать в серьезной или шуточной форме, однако лучше всего – на корпоративных мероприятиях: чем публичнее награждение, тем оно имеет больший эффект. Чем награждать, организация решает исходя из возможностей своего бюджета и уровня дохода работника. Бывает, что награждают вроде бы ценным подарком, однако ненужным или не подходящим конкретному человеку. Это вызовет только разочарование.

Многие организации в настоящее время практикуют подарочные сертификаты. Такой подарок нельзя назвать стандартным, и каждый получает возможность приобрести нужную ему вещь.

9. Конкурсы. Участие в конкурсах, а тем более победа в них, стимулирует персонал к достижению высоких результатов в работе. Например, в отделе маркетинга или рекламы целесообразно провести конкурс на лучшую идею или разработку. Для всего коллектива можно устроить конкурс проектов или усовершенствований.

Реализация предложенных стимулирующих мероприятий будет обладать большой мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника.

Планируемые результаты внедрения проекта

В результате реализации проекта предполагается достижение следующих результатов:

- рост уровня удовлетворенности граждан качеством муниципальных услуг – до 90 % к 2019 году;

- увеличение доли граждан, имеющих доступ к получению муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах предоставления муниципальных услуг – до 90% к 2016 году;

- сокращение среднего времени ожидания в очереди до 15 минут после 2016 года;

– расширение ассортимента (перечня) и объемов предоставляемых услуг – до 100% 2019 года.

### **Оценка эффективности проекта**

Проект является социально ориентированным. Отличительной особенностью сферы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг является то, что основные результаты деятельности выражаются, как правило, в отложенном социальном эффекте и проявляются в увеличении потребности работников власти и граждан в повышении качества муниципальных услуг.

Последствия такого рода не поддаются обычным статистическим измерениям. Предполагается использовать систему показателей, характеризующих лишь текущие результаты деятельности МФЦ, его объемные показатели.

Оценка эффективности реализации проекта производится ежегодно с целью уточнения степени решения задач и выполнения мероприятий проекта. Оценка эффективности реализации проекта производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий год с утвержденными значениями показателей в соответствии с Порядком разработки, формирования и реализации долгосрочных целевых программ.

Оценка эффективности реализации проектных мероприятий предусмотрена с использованием следующей группы показателей:

- количество граждан, обратившихся в МФЦ за муниципальными услугами;
- количество заключенных «эффективных контрактов»;
- количество оказываемых муниципальных услуг;
- количество заключенных дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений, оказывающих муниципальные услуги;
- количество сотрудников, прошедших переобучение, повышение квалификации;

– объем информационного сопровождения услуги (стенды, инфоматы, печатные материалы, доступность информации в сети Интернет на официальном сайте Правительства Воронежской области, своевременное обновление информации на сайте учреждения).

– количество публикаций в СМИ, посвященных стимулированию работников власти для повышения качества муниципальных услуг.

### **Ресурсное обеспечение проекта**

При планировании ресурсного обеспечения проекта учитывалась реальная ситуация в бюджетной сфере на муниципальном уровне, экономическая и социальная значимость проблем, а также реальная возможность их решения.

Финансирование проекта осуществляется согласно перечню мероприятий проекта из средств, предусмотренных местным бюджетом, хоз. субъектов и прочих. Размер расходуемых средств может уточняться исходя из возможностей местного бюджета (см. Приложение 4,5).

### **Риски проекта**

Важное значение для успешной реализации подпрограммы имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением основной цели, решением задач подпрограммы, оценка их масштабов и последствий, а также формирование системы мер согласно их предотвращению.

В рамках реализации проекта могут быть выделены следующие риски ее реализации.

Правовые риски связаны с изменением федерального законодательства, длительностью формирования нормативно-правовой базы, следует для эффективной реализации проекта. Это может привести к существенному увеличению планируемых сроков или изменению условий реализации мероприятий проекта.

Для минимизации воздействия данной группы рисков планируется: на этапе разработки проектов документов привлекать к их обсуждению основные заинтересованные стороны, которые впоследствии должны

принять участие в их согласовании; проводить мониторинг планируемых изменений в федеральном законодательстве.

Финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита, что может повлечь недофинансирование, сокращение или прекращение подпрограммных мероприятий. Способами ограничения финансовых рисков выступают: ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий подпрограммы, в зависимости от достигнутых результатов; определение приоритетов для первоочередного финансирования; планирование бюджетных расходов с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;

Макроэкономические риски связаны с возможностями ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры, снижения темпов роста национальной экономики и уровня инвестиционной активности, высокой инфляцией, а также с кризисом банковской системы и возникновением бюджетного дефицита, что может вызвать снижение инвестиционной привлекательности сферы, необоснованный рост стоимости услуги. Изменение стоимости предоставления муниципальной услуги (выполнения работ) может негативно сказаться на структуре потребительских предпочтений населения. Эти риски могут отразиться на уровне возможностей муниципалитета в реализации наиболее расходных мероприятий программы.

Подводя итоги раздела, можно сформулировать следующие выводы:

Во-первых, к числу основных направлений совершенствования системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг Борисовского района Белгородской области Борисовского района Белгородской области относятся: повышение качества и доступности муниципальных услуг; снижение административных барьеров; регламентация процедур предоставления муниципальных услуг; обеспечение прав граждан на получение услуг в сфере образования здравоохранения, культуры и искусства, молодежной политики, физической культуры и

спорта, переданных на муниципальный уровень в соответствии с федеральным законодательством, законодательством Белгородской области.

Во-вторых, одним из наиболее важных и приоритетных направлений организации предоставления муниципальных услуг в Борисовского района Белгородской области является совершенствование системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг. Несмотря на разрабатываемые государством программы и стратегии, в настоящее время существует ряд проблем, негативно влияющих на качество предоставления муниципальных услуг, можно выделить следующие: реализация принципа «одного окна» в деятельности многофункционального центра только согласно ряду услуг; невозможность получения государственных услуг согласно экстерриториальному принципу (вне зависимости от места проживания); отсутствие возможности подачи заявлений и других документов в электронном виде; отсутствие типовой автоматизированной информационной системы многофункциональных центров предоставления услуг.

В-третьих, для совершенствования системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг на территории Борисовского района Белгородской области следует реализовать комплекс мероприятий согласно созданию механизма стимулирования к повышению качества услуг и эффективности работы, введению системы оценки эффективности деятельности работников учреждений с учетом достижения учреждениями целевых показателей деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий период времени развитие организации управления муниципальными услугами представляет собой важнейшую составляющую муниципальной экономики, и характеризуется повышением требований к качеству и надежности данных услуг со стороны их потребителей. Формирование целой системы управления муниципальными услугами считается одним из основных приоритетов реструктуризации муниципального сектора экономики, одновременно проходящая с реформированием межбюджетных отношений и всей системы местного самоуправления. Невзирая на то, что в некоторых субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ранее были приняты законодательные и иные нормативные правовые акты, регулирующие отношения в области предоставления муниципальных услуг, преобразования касаются только отдельных подсистем муниципальной экономики, что усложняется незавершенностью процессов разграничения полномочий между региональным и муниципальным уровнями управления.

Ключевым моментом функционирования рынка муниципальных услуг выступает неэффективность организации муниципального обслуживания через муниципальные хозяйствующие субъекты.

Существующая модель организации сети муниципальных учреждений не гарантирует в соответствующей мере выполнения функций согласно оказанию населению социальных и иных муниципальных услуг, не отвечает нынешним демографическим и экономическим тенденциям и не дает возможности в полной мере осуществлять один из основных принципов бюджетной системы – результативность применения бюджетных средств.

Муниципальная услуга – это определенные правоотношения между органом исполнительной власти и гражданином (юридическим лицом, организацией), которые возникают вследствие исполнения соответствующего полномочия, определенного для этого органа

законодательством, и подлежащее выполнению вне зависимости от непосредственного обращения гражданина (юридического лица, организации) в этот орган.

Следует отметить, что существуют нерешенные вопросы регулирования сферы оказания государственных и муниципальных услуг, к которым относятся длительное ожидание в очередях за получением услуг в органах власти, сложность и долговременность процедур предоставления услуг, проблемы прозрачности и открытости власти, проблемность правового регулирования вопросов организации предоставления муниципальных услуг. согласно Федеральному закону № 210-ФЗ оно должно реализовываться в пределах полномочий согласно решению вопросов местного значения. Однако в соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» муниципальные образования имеют право на решение и иных вопросов. Данные услуги также не попадают в сферу регулирования Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», что существенно снижает гарантии прав граждан на их предоставление, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий.

В рамках дипломного проекта было проведено исследование, вследствие которого был выявлен ряд причин неудовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг. Из числа ключевых проблем выделили: длительное ожидание в очереди, волокита и необходимость неоднократно обращаться согласно одной и той же проблеме, длительное ожидание итога обслуживания, невнимательность, равнодушие сотрудников, уклонение поспособствовать, нехватка информации о процедуре получения услуги, отсутствие сотрудников на месте в рабочее время, их некомпетентность, дерзость и бестактность (отдельные вопросы) и прочие.

Одной из основных причин, оказывающих негативное влияние на качество предоставления муниципальных услуг в Борисовского района

Белгородской области, является недостаточная реализация принципа «одного окна» в деятельности многофункционального центра. Решение данной проблемы возможно благодаря совершенствованию принципа «одного окна».

В целях совершенствования организации предоставления муниципальных услуг в Борисовского района Белгородской области предлагается проект «Совершенствование системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг», целью которого является обеспечение достойной оплаты труда в бюджетном секторе экономики как результат повышения качества оказания муниципальных услуг; развитие кадрового потенциала; повышение престижности и привлекательности профессий в бюджетном секторе экономики Борисовского района Белгородской области.

Результатом реализации данного проекта станет: повышение качества оказания муниципальных услуг на основе формирования механизма стимулирования, включающего установление более высокого уровня заработной платы; обеспечение выполнения требований к качеству оказания услуг; прозрачное формирование оплаты труда, внедрение современных норм труда; развитие кадрового потенциала бюджетной сферы на основе обновления квалификационных требований к работникам, переобучения, повышения квалификации; расширение ассортимента (перечня) и объемов предоставляемых услуг; обеспечение квалифицированными кадрами.

По результатам исследования можно сформулировать ряд рекомендаций.

1. Главе администрации:

- организовать работу с Официальным сайтом администрации сельского поселения и дополнить опцией: «Муниципальные услуги», в рамках которой будет размещена следующая информация: реестр муниципальных услуг, утвержденные административные регламенты, проекты административных регламентов;



- предусмотреть возможность получения муниципальных услуг в электронной форме, если это не запрещено законом, а также в иных формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации, по выбору заявителя.

2. Заместителю главы администрации сельского поселения - обеспечить своевременное обновление информации о муниципальных услугах и исполнителях муниципальных услуг в сети Интернет.

3. Муниципальному автономному учреждению Борисовского района «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»:

- необходимо, на наш взгляд, дополнительно открыть еще два окна «Сбербанка», на сегодняшний день функционируют только два, что создает значительные очереди при оплате пошлин за государственные и муниципальные услуги;

- при пользовании потребителями оплаты в электронном банкомате «Сбербанка» за государственные и муниципальные услуги, следует на постоянной временной основе прикрепить к этому направлению сотрудника МАУ «МФЦ», который объяснял клиентам правила пользования данным банкоматом, что также значительно уменьшит время пользования электронным банкоматом, подобное решение значительно уменьшит очередь при оплате государственных и муниципальных услуг в МАУ «МФЦ».

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Концепция административной реформы в Российской Федерации на 2006 – 2010 гг. [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 года № 1789-р. – Режим доступа: [http://cit.tatarstan.ru/rus/adm\\_ref.htm](http://cit.tatarstan.ru/rus/adm_ref.htm).

2. О единой системе информационно-справочной поддержки граждан и организаций по вопросам взаимодействия с органами исполнительной власти и органами местного самоуправления с использованием информационно-телекоммуникационной сети Интернет [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 15 июня 2009 г. № 478. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/198315/>.

3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 6 октября 2006 г. № 131–ФЗ. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/selfgovernment/>.

4. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2010 N 210-ФЗ. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148997/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148997/).

5. Об утверждении основных положений государственной политики в области развития местного самоуправления в РФ [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 15 октября 1999 г. № 1370. - Режим доступа: <http://www.rg.ru/oficial/doc/ykazi/1370.htm>.

6. Об утверждении правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 3 октября 2009г. N 796. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_154085/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154085/).

7. Об утверждении Сводного перечня первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления в электронном виде, а также услуг, предоставляемых в электронном виде учреждениями субъектов РФ и муниципальными учреждениями [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 17 декабря 2009 г. № 1993-р. - Режим доступа: <https://epgu.gosuslugi.ru/pgu/cms/content/isr/view/>.

8. Правила размещения в федеральных государственных информационных системах «Сводный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» и «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» сведений о государственных и муниципальных услугах (функциях) [Электронный ресурс] : Постановление Правительства РФ от 15 июня 2009 г. N 478. - Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/06/24/koncepciya-dok.html>.

9. Сводный перечень первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления в электронном виде, а также услуг, предоставляемых в электронном виде учреждениями субъектов Российской Федерации и муниципальными учреждениями [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства РФ 17 декабря 2009 г. N 1993-р. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/12/dok.html>.

10. Аширова, М.Н. Современные технологии оказания государственных и муниципальных услуг: институциональный и вариативный анализ [Электронный ресурс] / М.Н. Аширова // Вестник Череповецкого государственного университета. - 2011. - № 2 (29). – С. 33 – 37. - Режим доступа: <http://scipeople.ru/publication/104260/>.

11. Бабун, Р.В. Муниципальные услуги в системе муниципального управления [Текст] / Р.В. Бабун // Местное право. – 2012. - № 6. – С. 3 – 10.

12. Брюйн, Х. Управление по результатам в государственном секторе [Текст] / Х. де Брюйн - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2015. - 192 с.

13. Бурков, А.Л. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов [Текст] / А.Л. Бурков // Самоуправление. - 2012. - № 5. - С. 6-7.

14. Буров, А.В. Система оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований [Текст] : автореф. дис. ... канд. полит. наук / А.В. Буров. - Ростов-н/Д., 2012. - 23 с.

15. Васильев, В.И. Борьба с коррупцией и местное самоуправление [Текст] / В.И. Васильев // Журнал российского права. - 2012. - № 4. - С. 5-17.

16. Дмитриева, Е.А. Виды муниципальных услуг в России [Электронный ресурс] / Е.А. Дмитриева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство, право и управление. - 2011. - № 2. - С. 12-18.

17. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер. - М.: Вильямс, 2000. - 244 с.

18. Кеттл, Д.Ф. Глобальная революция в государственном управлении [Текст] / Д. Ф. Кеттл // Отечественные записки. - 2013. - Т.2. - С. 212-219.

19. Кирсанов, С.А. Финансовое обеспечение муниципальных социальных услуг [Текст] / С.А. Кирсанов // Практика муниципального управления. - 2013. - № 3. - С. 14-30.

20. Константинова, Е. П. Управление муниципальным предприятием как микроэкономической системой: теоретико-методологические аспекты : теоретико-методологические аспекты [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / Е.П. Константинов. - Саратов, 2015. - 147 с.

21. Князев, С.Д. Российское муниципальное право [Текст] / С.Д. Князев, Е.Н. Хрусталева. - Владивосток: изд-во Дальневосточного ун-та, 2012. - 344 с.

22. Костикова, Г.В. Пределы вмешательства органов государственной власти субъектов РФ в организацию и деятельность органов местного самоуправления [Текст] / Г.В. Кострикова // Бизнес в законе. - 2011. - № 4. – С. 21-26.

23. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг. - М.: Вильямс, 2010. – 1027 с.

24. Кулибанова, В.В. Маркетинг сервисных услуг [Текст] / В.В. Кулибанова. - СПб.: Авангард, 2011.- 14 с.

25. Литягин, Н.Н. Местное самоуправление: понятие, организационно-экономические основы и гарантии его осуществления [Текст] / Н.Н. Литягин. – М.: Проспект, 2011. – 380 с.

26. Лукина, В.А. Социальная сущность и качество услуг организациям и населению, оказываемых органами государственного и муниципального управления (социологический анализ) [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. н. /В.А. Лукина. - М., 2011, 21 с.

27. Мониторинг предоставления муниципальных услуг в Ярославской области [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://neman.gov39.ru/index.php?>

28. Мошкин, С.В. Муниципальные услуги как элемент компетенции органов местного самоуправления [Текст] : автореф. дис. ...канд. юрид. наук / С.В. Мошкин. - Белгород, 2013. - 24 с.

29. Мэннинг, Н. Реформа государственного управления: международный опыт [Текст] / Н. Мэннинг, Н. Парисон. - М.: «Весь Мир», 2011. - 496 с.

30. Неделько, С.И. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации [Текст] / С.И. Неделько. – М.: Вильямс, 2011. – 321 с.

31. Ольховник, И.В. Методы стимулирования инновационной деятельности вуза [Текст]: автореф. дис. ... кандидата экономических наук /И.В. Ольховик. - СПб, 2013. – 22 с.
32. Организация предоставления муниципальных услуг: сб. материалов [Текст] /под ред. Федоровой Е.А.- Хабаровск: изд-во Никитина, 2012. – 204 с.
33. Осборн, Д. Обновленное правительство [Текст] / Д. Осборн, Т. Геблер. - М.: РГСУ, 2011. – 164 с.
34. Осборн, Д. Управление без бюрократов [Текст] / Д. Осборн, П. Пластрик. - М.: Прогресс, 2011. - 347 с.
35. Ошкурков, А.Т. Москва - Санкт-Петербург: местное самоуправление в городах федерального значения [Текст] / А.Т. Ошкурков. - СПб.: Авангард, 2013. – 130 с.
36. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг [Текст] / Е.В. Песоцкая. - СПб.: Авангард, 2011. - 240 с.
37. Попов, А. Специфика самоуправления Ленобласти - в единстве государственного и муниципального управления [Текст] / А. Попов // Социально-гуманитарные знания. - 2012. - № 2. - С. 119-130.
38. Путило, Н.В. К вопросу о природе социальных услуг [Текст] / Н.В. Путило // Журнал российского права. - 2012. - № 6. С. 13- 9.
39. Реброва, Н.П. Организация предоставления государственных (муниципальных) услуг в Российской Федерации [Текст] / Н.П. Реброва, М.Я. Смоляр // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. - 2011. - №2. - С. 43-54.
40. Симагина, О.В. Система государственного управления: Учебно-методический комплекс [Текст] / О.В. Симагина, С.В. Флах. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2012. - 136 с.
41. Сергиенко, А.М. Проблемы правового регулирования местного самоуправления в городах федерального значения в условиях муниципальной реформы [Текст] / А.М. Сергиенко // Власть. - 2011. - № 10. - С.37-43.

42. Сморгунов, Л.В. Государственная политика и управление: уровни, технологии, зарубежный опыт государственной политики и управления [Текст] / Л.В. Сморгунов. - М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2011. - 495 с.

43. Терещенко, Л.К. Услуги: государственные, публичные, социальные [Текст] / Л.К. Терещенко // Журнал российского права. – 2011. - № 10. - С. 34-37.

44. Милькина, И.А. Управление инновационным развитием муниципальных образований [Текст] : автореф. дис. ... доктора педагогических наук. Челябинск / И.А. Милькина, 2011. – 35 с.

45. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М: ЮНИТИ, 2011. - 576 с.

46. Филиппов, Д.В. Институциональные особенности организации электронного правительства на муниципальном уровне [Текст] / Д.В. Филиппов // Регион: экономика и социология. - 2012. - № 4. - С. 36-41.

47. Филиппов, Д.В. Применение технологии «одного» окна в предоставлении государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров [Текст] / Д.В. Филиппов // Сибирская финансовая школа. - 2012. - № 5. (76). - С. 19-27.

48. Филиппов, Д.В. Развитие организационно-управленческих технологий предоставления муниципальных услуг в крупном городском округе [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / Д.В. Филиппов. – Новосибирск, 2012. - 22 с.

49. Чанов, С.Е. О регистрации органами местного самоуправления трудовых договоров с работодателями - физическими лицами [Текст] / С.Е. Чанов // Практика муниципального управления. - 2011. - № 8. - С. 12-17.

50. Черных, Е.Н. О формировании перечней государственных (муниципальных) услуг (работ) [Электронный ресурс] / Е.Н. Черных // Вестник-83 ФЗ: методическая и информационная поддержка реализации

федерального закона 83-ФЗ. - Режим доступа: <http://fz-83.ru/>.

51. Шадрин, А.Е. Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах. Практика межсекторного взаимодействия [Текст] / А.Е. Шадрин. – М: Вильямс, 2011.- 286 с.

52. Шаститко, А.Е. Организационные рамки предоставления публичных услуг [Текст] / А.Е. Шаститко // Вопросы экономики. – 2014 - № 7. - С. 52-61.

53. Шипов, С.В. О ходе работ по созданию МФЦ для предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] / С.В. Шипов // Практика муниципального управления. - 2011. - № 3. - С. 36-41.

54. Яковлева, Н. А. Формирование многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в России: результаты мониторинга [Текст] / Н. А. Яковлева, А. М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – №2. – С. 56–59.

55. Янбекова, Г. Г. О предмете правового регулирования организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] / Г. Г. Янбекова // Евразийский юридический журнал. – 2013. – №11 (42). – С. 59–68.



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Паспорт проекта

## «Совершенствование системы стимулирования работников власти для повышения качества муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области»

<b>Цель проекта</b>	обеспечение достойной оплаты труда в бюджетном секторе экономики как результат повышения качества оказания муниципальных услуг; развитие кадрового потенциала; повышение престижности и привлекательности профессий в бюджетном секторе экономики Борисовском районе Белгородской области.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p><i>Мероприятия 1.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрение «эффективного контракта» с работниками муниципальных учреждений;</li> <li>– включить раздел согласно совершенствованию системы оплаты труда, предусматривающий:</li> <li>– определение объема муниципальных гарантий, основанных на стандартах оказания муниципальных услуг, и учитывающих повышение производительности труда работников.</li> </ul> <p><i>Мероприятия 2.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработку (дополнение) целевых показателей деятельности: муниципальных учреждений при оказании муниципальных услуг, структурных подразделений учреждений, работников.</li> <li>– привлечение с учетом специфики отрасли на повышение заработной платы не менее трети средств, получаемых за счет реорганизации неэффективных организаций.</li> <li>– разработку типовых отраслевых норм труда с учетом определения численности работников, необходимых для предоставления гарантированных согласно стандарту услуг.</li> </ul> <p><i>Мероприятия 3.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценку расходов на персонал, осуществляющий оказание муниципальной услуги, включая сопоставление стоимости часа рабочего времени со средним значением заработной платы в субъекте Российской Федерации (в расчете на час).</li> <li>– обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.</li> <li>– актуализацию квалификационных требований к работникам (разработку профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству услуг и осуществление мероприятий согласно обеспечению соответствия работников данным требованиям, повышению квалификации, переподготовке работников.</li> <li>– проведение мероприятий согласно заключению</li> </ul>

	<p>дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений, оказывающих муниципальные услуги.</p> <p>– совершенствование системы оплаты труда работников муниципального учреждения, включающего формирование системы, ориентированной на достижение целевых показателей деятельности учреждения, подразделений учреждения и конкретных работников;</p> <p><i>Мероприятия 4.</i></p> <p>– установление соответствующих современным – проведение обучающих семинаров для представителей МФЦ, проведение районных и региональных круглых столов и обучающих семинаров, вебинаров в целях разъяснения и популяризации повышения качества оказания муниципальных услуг;</p> <p><i>Мероприятия 5.</i></p> <p>– применение методов нематериального стимулирования.</p>
<b>Результаты проекта</b>	<p>– повышение качества оказания муниципальных услуг на основе формирования механизма стимулирования, включающего установление более высокого уровня заработной платы;</p> <p>– обеспечение выполнения требований к качеству оказания услуг;</p> <p>– прозрачное формирование оплаты труда, внедрение современных норм труда;</p> <p>– развитие кадрового потенциала бюджетной сферы на основе обновления квалификационных требований к работникам, переобучения, повышения квалификации;</p> <p>– расширение ассортимента (перечня) и объемов предоставляемых услуг;</p> <p>– обеспечение квалифицированными кадрами.</p>
<b>Риски проекта</b>	<p>– правовые риски;</p> <p>– финансовые риски;</p> <p>– макроэкономические риски.</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<p>Администрация Борисовского района Белгородской области, МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области, жители Борисовского района.</p>

**Предполагаемые объемы финансового обеспечения реализации проекта  
«Совершенствование системы стимулирования работников власти для повышения  
качества муниципальных услуг в Борисовском районе Белгородской области»**

<b>Мероприятие проекта</b>	<b>Предполагаемый источник и объемы финансового обеспечения</b>
внедрение «эффективного контракта» с работниками государственных и муниципальных учреждений	не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области
разработка (дополнение) целевых показателей деятельности: муниципальных учреждений при оказании муниципальных услуг, структурных подразделений учреждений, работников	не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области
привлечение с учетом специфики отрасли на повышение заработной платы не менее трети средств, получаемых за счет реорганизации неэффективных организаций	предполагаемый объем финансирования из местного бюджета (ориентировочно) – 20 000 руб.
разработка перечней профессий (специальностей) и должностей согласно категориям работников	не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области
разработка типовых отраслевых норм труда с учетом определения численности работников, необходимых для предоставления гарантированных согласно стандарту услуг	не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области
оценка расходов на персонал, осуществляющий оказание муниципальной услуги, включая сопоставление стоимости часа рабочего времени со средним значением заработной платы в субъекте Российской Федерации (в расчете на час)	предполагаемый объем финансирования из местного бюджета (ориентировочно) – 10 000 руб. (из расчета 300 руб. в час)
обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала,	предполагаемый объем финансирования из местного бюджета (ориентировочно) – 4 000 руб. (из расчета 300 руб. в час)

<p>оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.</p>	
<p>актуализация квалификационных требований к работникам (разработка профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству услуг и осуществление мероприятий согласно обеспечению соответствия работников данным требованиям, повышению квалификации, переподготовке работников.</p>	<p>– не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области</p>
<p>проведение мероприятий согласно заключению дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений, оказывающих муниципальные услуги</p>	<p>– не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области</p>
<p>обеспечение прозрачности формирования средств на оплату труда и социальные выплаты учреждения, структурных подразделений учреждения</p>	<p>– не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области</p>
<p>проведение обучающих семинаров для представителей МФЦ, проведение районных и региональных круглых столов и обучающих семинаров, вебинаров в целях разъяснения и популяризации повышения качества оказания муниципальных услуг</p>	<p>– предполагаемый объем финансирования из местного бюджета (ориентировочно) – 190 000 руб.</p>
<p>применение методов нематериального стимулирования</p>	<p>– не требует дополнительного расходования средств, мероприятия будут осуществлены в рамках текущего бюджетного финансирования выполнения установленных функций МАУ «МФЦ» Борисовского района Белгородской области</p>

