

И.Д. Любаева
студент Департамента магистратуры
Тольяттинский государственный университет
Россия, г. Тольятти

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОПТИМИЗАЦИИ
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ
УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ НА БАЗЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ
ЦЕНТРОВ**

Аннотация: в статье рассматривается актуальный для России вопрос предоставления государственных и муниципальных услуг населению через многофункциональные центры.

Ключевые слова: государственные и муниципальные услуги, заявитель, МФЦ – многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг, социальные услуги.

I. D. Lyubaeva
Master's student
Togliatti State University
Russia, Togliatti

**PROBLEMS AND PROSPECTS FOR OPTIMIZING THE
PROVISION OF STATE AND MUNICIPAL SERVICES TO THE
POPULATION ON THE BASIS OF MULTIFUNCTIONAL CENTERS**

Resume: The article deals with the issue of providing state and municipal services to the population through multifunctional centers, which is urgent for Russia.

Key words: state and municipal services, applicant, MFC is a multifunctional center for the provision of state and municipal services, social

services.

Высокая сложность бюрократической системы зачастую превращала для рядового гражданина процедуру подачи заявлений, регистрацию прав собственности, получение справок и пр. в сложную и запутанную задачу. На решение вопросов требовалось потратить большое количество времени, без гарантии того, что результат будет достигнут. В связи со сложившейся ситуацией, правительством было принято решение о создании МФЦ во всех крупных населенных пунктах страны, функциями которых являются:

- консультирование физических и юридических лиц по вопросам государственных и муниципальных услуг;
- обработка документов;
- взаимодействие с территориальными государственными иными ведомствами;
- доставка документов в соответствующие ведомства и обратно;
- предоставление услуг по приему госпошлин и сборов;
- предоставление результата заявителю.

Принцип «одного окна» предусматривает предоставление государственной и муниципальной услуги после однократного обращения заявителя (физического или юридического лица) с определенным запросом [5].

Основу правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг через систему многофункциональных центров, на территории Российской Федерации, составляет Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Появление многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг было предусмотрено еще до принятия Федерального закона № 210-ФЗ. Указания о них содержались в Концепции административной реформы в 2006-2010 годах и Концепции формирования в России электронного правительства до 2010 года.

Преимущества многофункциональных центров для населения и представителей малого предпринимательства являются явными, прежде всего это снижение бюрократической составляющей при обращении к органам власти, а также повышение качества и доступности услуг.

Позитивное влияние МФЦ на население страны состоит в следующем. Организация способствует упрощению длительных и некомфортных процедур предоставления муниципальных и государственных услуг. Также центр предоставляет услуги, важные не только для конкретного субъекта, но и для групп людей — в таких случаях, как правило, речь идет об общественно значимых вопросах. Не менее важным моментом является исключение возможности коррупции в таких структурах, ведь в процессе взаимодействия с МФЦ юридические лица и отдельные физические osoby не контактируют с конкретными представителями власти — общение происходит с непредвзятыми и незаинтересованными лицами.

Удобным является и сосредоточенность процесса в одном месте — обратившись в организацию, не придется бегать по различным учреждениям и иметь дело с такой ненавистой людям бюрократией. Контакт с властями и решение вопросов на профессиональном уровне полностью ложится на плечи сотрудников МФЦ. И еще немаловажный момент — сбор документов и множества справок не станет страшным сном заявителей, так как предоставить нужно только самые необходимые документы [1].

Наиболее важные и существенные преимущества МФЦ:

- наличие одного и только одного стандарта и правила прохождения процедур для всех заявителей;
- отсутствие больших денежных затрат при наличии комфортного и удобного обслуживания;
- возможность получить и муниципальные услуги, и государственные в одном пункте при возможности получения сразу нескольких услуг;
- отсутствие посредников;

- более цивилизованные и приятные условия для обеих сторон — и для госслужащих, и для заявителей;
- экономия огромного количества времени для клиентов;
- наличие квалифицированных и профессиональных сотрудников, умеющих работать с клиентом;
- действительно широкий спектр услуг (в организации можно и оформить брак, и получить загранпаспорт, и оплатить налоги, и претендовать на оказание многих других услуг).

В итоге можно утверждать, что многофункциональные центры являются действительно инновационными структурами, политика которых направлена в первую очередь на удовлетворение потребностей клиента. Это новые комфортабельные заведения и структуры, предоставляющие услуги разного типа и формы в «одном окне». Появление таких учреждений максимально исключает возможность коррупции.

Функционирование многофункциональных центров — невероятно важный шаг на пути к появлению более цивилизованного общества, на первом месте для которого является комфорт и нормальное самочувствие каждого из его представителей [2].

Устанавливается следующий порядок предоставления услуг заявителям в МФЦ:

1. Заявитель обращается в МФЦ с необходимыми документами, требующимися для предоставления ему услуги.
2. МФЦ в лице операциониста принимает от заявителя необходимые документы, выполняет организацию работы по формированию полного пакета документов, необходимых для предоставления, а также работы, связанные с оформлением и выдачей заявителю готового итогового документа.
3. МФЦ в лице операциониста получает документы, необходимые для предоставления итогового результата предоставления услуги

В итоге можно сделать вывод, что в процессе выполнения указанной деятельности многофункциональный центр взаимодействует с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными органами власти, в которые ранее заявитель должен был самостоятельно обращаться.

При этом МФЦ обеспечивает:

- решение с организациями проблемных ситуаций, возникающих в процессе предоставления услуги;
- контролирование сроков предоставления документов от организаций на основе административных регламентов и нормативно-правовых документов.

Попадая в органы власти, все принятые документы обрабатываются, проверяются, принимаются решения, а затем уже снова направляются в МФЦ. Заявитель обращается в многофункциональный центр повторно и получает итоговый документ, подготовленный по результату выполнения заявленной им услуги, или обоснованный отказ. Заявитель сдает первоначально документы в одном «окне», через определенный срок получает в этом же «окне» результат предоставления услуги.

МФЦ играет роль организатора в процессе предоставления услуг.

Данный порядок предоставления государственных и муниципальных услуг помогает в борьбе с коррупцией, в связи с исключением прямого взаимодействия заявителя с чиновником.

Главным, при построении сети многофункциональных центров является построение единого информационного пространства, которые позволяет обеспечить новую возможность получения гражданами и организациями услуг в любом МФЦ на территории своего края или региона в независимости от места, в котором заявитель зарегистрирован

Нормативно-правовую основу работы МФЦ составляет Федеральный Закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления

государственных и муниципальных услуг». Данный закон регулирует процесс предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах. В законе утверждены особенности предоставления государственных услуг в МФЦ, функции, права и должностные обязанности сотрудников многофункционального центра, требования к соглашениям о взаимодействии, а также обязанности органов, предоставляющих услуги, требования к разработке административных регламентов предоставления этих услуг.

Предоставление государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах, осуществляется только в соответствии с административными регламентами предоставления услуг на основании соглашений о взаимодействии, которые заключены федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов с МФЦ.

Основные факторы повышения эффективности предоставления муниципальных услуг гражданам и организациям:

1. Утверждение полного перечня документов, который необходим при предоставлении услуги;
2. Осуществление межведомственного взаимодействия между органами власти, участвующими в предоставлении услуг;
3. Существенное уменьшение сроков предоставления услуг, а именно:
 - максимального срока предоставления услуги;
 - сроков отдельных административных процедур;
 - сроков выполнения отдельных действий органов исполнительной власти;
 - сроков согласования решений, которые возникают в процессе предоставления услуги;
 - сроков информирования заявителей;
4. Повышение качества обслуживания граждан.

Главным направлением деятельности, которая касается повышения качества предоставления государственных услуг в Российской Федерации, является модернизация и оптимизация механизмов нормативного, ресурсного и организационного обеспечения предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» на базе создания МФЦ.

Сегодня между государством и гражданином зарождается новый характер взаимоотношений, центральное место в которых занимают ценности предоставляемых услуг для граждан, в которых становится в центре внимания гражданин, а не государство. На сегодняшний день государство ориентируется на нужды и потребности граждан, также предоставляет возможность принимать участие в государственной политике и организации различных государственных и муниципальных услуг с большей активностью. Также государство сейчас уделяет большое внимание налаживанию обратной связи с гражданами в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг, а также выполнения государственных функций. Используя новые способы предоставления услуг наравне с уже существующими, государство проявляет большую гибкость.

В результате появления многофункциональных центров процесс приема и оказания государственных и муниципальных услуг на территории всей Российской Федерации стал проще, удобнее, доступнее и намного комфортнее. Это было достигнуто благодаря уменьшению времени ожидания за счет появления электронной очереди, сроков оформления документов, комфортному для заявителей графику работы центра. Помимо всего вышеперечисленного в многофункциональном центре гарантирована защита законных прав и интересов граждан и организаций.

В ходе своего развития МФЦ приходилось сталкиваться со множеством проблем, в том числе при оптимизации организационных процессов. Основные проблемы МФЦ условно можно разделить на три группы:

- кадровая;
- организационно-техническая;

— проблемы снабжения.

К первой группе можно отнести проблему подбора, адаптации и обучения персонала. До сентября 2020 года первой инстанцией для приема на работу был начальник отдел или его заместитель, позже отобранные кандидаты направлялись в отдел по работе с персоналом для дальнейших собеседований. При такой схеме собеседования для кандидатов назначаются рандомно, без определенного графика, к тому же каждый начальник отдела имеет субъективное мнение о требованиях к кандидатам, поэтому собеседования в разных отделах МФЦ происходили абсолютно по-разному. Также возникла проблема низкой степени информированности начальников отделов о количестве вакантных мест в других отделах, поэтому многие соискатели не были приглашены на отбор из-за отсутствия свободных вакансий в отделениях, в которые они обращались.

Сегодня ситуация резко изменилась, произошла централизация системы приема кандидатов на вакансии в отделы МФЦ. С сентября 2020 года первичные собеседования проводит отдел по работе с персоналом, выявляя потребности пожелания кандидатов по месту работы и условиям труда. После прохождения собеседования в отделе персонала, успешно прошедшие кандидаты направляются на вторичные собеседования к начальникам отделов. Однако, несмотря на решение вышеуказанной проблемы, появилась другая – недостаток сотрудников отдела персонала в связи с высоким уровнем заболеваемости, сокращением сотрудников, работающих «очно», переводом большей части отдела на дистанционную работу без возможности проводить собеседования электронно-цифровым способом посредством видеособеседования.

Далее стоит отметить проблемы адаптации и обучения сотрудников. Учебный центр МФЦ занимается обучением новых сотрудников по определенной программе в течение 8 рабочих дней. Однако, бывают ситуации, когда сотрудник попадает в группу на обучение спустя несколько недель и даже месяцев после приема на работу, поскольку обучения является

не индивидуальным, набирается группа. Таким образом, обучением занимаются рядовые специалисты без какой-либо мотивации и поощрения. Институт наставничества в МФЦ существует только формально, на практике опытным специалистам приходится отвлекаться от своей работы, чтобы контролировать работу новичков. Это сильно увеличивает время ожидания заявителей, снижает уровень внимательности специалистов из-за высокой нагрузки и ответственности за ошибки новичков, причем эта нагрузка не поощряется.

Это приводит к тому, что опытные специалисты не уделяют должного внимания либо обучению новичков, либо собственной работе, поскольку оба вида деятельности приходится совмещать одновременно. От специалистов было зафиксировано множество просьб о реализации института наставничества в МФЦ, выделение должностей и определение мотивирующих факторов. Однако, до настоящего момента наставничество в МФЦ существует только в теории.

Следующая кадровая проблема основана на системе премирования KPI, которая несовершенна во всех своих направлениях. Во-первых, она не прозрачная, до работников не доводят результаты их работы, не озвучивают количество набранных баллов. Бывают ситуации, когда сотрудники, не выполнившие план, по итогу за месяц премируются большими суммами, чем те, кто план перевыполнил. По дисциплинарным нарушениям не составляют акты, не знакомят сотрудника с этими актами, но на итоговом премировании это отражается. Это привело в конечном итоге к демотивации опытных сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей, снижение мотивации на выполнение плана. Это все отражается на общей работе как определенного отдела, так и МФЦ в целом.

Далее рассмотрим проблемы группы организационно-технической. Основной проблемой является электронный документооборот между МФЦ и органами власти. От качества и оперативности электронного документооборота зависит эффективность предоставления государственных

и муниципальных услуг. Деятельность МФЦ регламентируется Постановлением Правительства РФ от 27.09.2011 № 797 "О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления". Однако несмотря на то, что в самом Постановлении, а также во множестве внутренних регламентов четко прописаны все аспекты взаимодействия МФЦ и органов власти, на практике остается ряд нерешенных проблем. Рассмотрим подробнее каждую из проблем электронного документооборота в МФЦ.

В первую очередь хотелось бы отметить нестабильную работу внутренних программ МФЦ, обеспечивающих электронный документооборот с органами власти. Одной из таких программ является Автоматизированная Информационная Система МФЦ (далее - АИС МФЦ). На протяжении многих лет программа имела один и тот же интерфейс и одни и те же функциональные особенности. С течением времени набор государственных и муниципальных услуг, оказываемых посредством передачи документов через МФЦ, увеличивался и в определенный момент времени прежняя АИС МФЦ стала менее эффективной, чем раньше.

На практике ежедневно специалисты МФЦ сталкиваются с проблемой периодических рестартов программы, которые не позволяют непрерывно обеспечивать прием документов на оказание государственных и муниципальных услуг. На каждый рестарт уходит в среднем от 15 минут до 1,5 часов. При обращении в сектор технической поддержки проблема не решается и единственным выходом остается ждать отклика программы, что увеличивает время приема документов и способствует росту очередей и общественного недовольства.

Через АИС МФЦ осуществляется электронный документооборот с Министерством социальной политики СО, Министерством внутренних дел,

Инспекцией Федеральной налоговой службы, ГИБДД, Министерством агропромышленного комплекса, МУГИСО, взаимодействие с официальным сайтом "Госуслуги" и др. Специалисты МФЦ при приеме документов обязаны предоставить скан-копии оригиналов документов в электронном виде через формирование запроса и отправки заполненного электронного заявления. Однако, на этом этапе возникает ряд проблем. Одна из таких проблем - ограниченный объем отправляемого пакета документов. Особенно остро эта проблема выявляется при взаимодействии МФЦ и Министерства социальной политики, которое устанавливает максимальный объем одного пакета документов, отправляемого в орган власти электронным способом - 8 мегабайт. При превышении этого объема документы не отправляются в ведомство, и государственная услуга не оказывается.

Перед специалистами МФЦ стоит задача - уменьшить объем каждой скан-копии с сохранением качества изображения и без исключения из перечня представленных документов слишком больших по объему файлов. Однако, чем меньше объем предоставляемой скан-копии, тем ниже качество ее изображения, что также представляет собой проблему для органа власти при анализе пакета документов и вынесении решения о предоставлении государственной услуги или об отказе.

Чтобы более конкретно представлять объем пакета документов на предоставление государственных услуг Министерством социальной политики, следует отметить, что стандартный пакет документов должен включать цветные скан-копии всех документов, удостоверяющих личность заявителя и членов его семьи (паспорта, свидетельства о рождении), а также документов, подтверждающих родство (свидетельства о рождении, о заключении брака, о расторжении брака, об установлении отцовства и др.), скан-копии документов, подтверждающих полномочия представителей, документов, подтверждающих гражданство, место регистрации, доход, документов, подтверждающих право отдельных категорий граждан (удостоверение многодетной семьи, пенсионное удостоверение, справки об

инвалидности и многое другое). Обеспечить электронную передачу цветных скан-копий всего пакета документов в хорошем качестве без сокращения перечня представленных документов - достаточно ощутимая проблема на практике работы специалистов МФЦ.

Также на примере электронного взаимодействия с Министерством социальной политики СО можно выделить еще одну немаловажную проблему - результат оказания услуги приходит в МФЦ на бумажном носителе. Министерство социальной политики СО не передает результат напрямую заявителю посредством электронного информирования, поэтому, чтобы его узнать, заявитель должен лично явиться за получением пакета документов, который содержит уведомление об отказе или решение об оказании государственной услуги. Согласно Закону «О персональных данных», специалисты горячей линии МФЦ не имеют право озвучить результат оказания услуги заявителю по телефону. Поскольку почти половина заявителей, обращающихся в МФЦ за оказанием государственных услуг Министерством социальной политики, являются социально-незащищенными категориями граждан (многодетные семьи, матери-одиночки, инвалиды, ветераны), для них достаточно проблематично возвращаться в МФЦ и снова ожидать свою очередь.

Следующая проблема связана с программой АИС Образование. Эта программа разработана и реализуется Министерством образования с целью электронной записи детей в дошкольные образовательные учреждения, школы и детские оздоровительные лагеря.

Особенностью этой программы является автоматическая привязка образовательных учреждений к фактическому адресу прописки заявителя и его детей. То есть, при заполнении электронной заявки специалистом МФЦ от имени заявителя, при указании адреса регистрации программа автоматически предлагает на выбор три детских сада и три школы. Однако, эта особенность имеет и другую сторону медали - не все адреса существуют в реестровой базе программы АИС Образование. Особенно остро эта проблема

сказывается на жителях новых микрорайонов, например микрорайона Академический. На этой территории строительство жилых домов идет достаточно интенсивно и новые дома сдаются каждый квартал года, однако программа АИС Образование не дает возможность делать межведомственный запрос в Росреестр, где содержится информация о том, что новые дома уже сданы в эксплуатацию и стоят на кадастровом учете. Для программы АИС Образование такие дома не существуют, пока сектор технической поддержки (который не работает после 18:00 в будние дни и вообще не работает в выходные) не добавит определенный дом и квартиру в реестровую базу.

Особенно остро проблема встает в периоды зачисления детей в школы, как правило, это конец января. Граждане сильно ограничены во времени для подачи заявления самостоятельно (время подачи заявления начинается в 00:00), они не могут поставить ребенка в электронную очередь в школу по причине отсутствия их адреса регистрации в системе. При дальнейшем их обращении в МФЦ проблема не решается, поскольку специалист самостоятельно не может добавить тот или иной адрес, а если подача заявления происходит в будние дни после 18:00 или в выходные дни, то исправить ситуацию нет никакой возможности. По этой причине многие жильцы новых домов не могут получить данную муниципальную услугу, что противоречит регламентам работы МФЦ и Постановлению Правительства РФ от 27.09.2011 № 797.

Следующая проблема - слишком низкая скорость внедрения новых программ в работу МФЦ. Эту проблему достаточно ярко демонстрирует новая АИС МФЦ, которая была разработана еще осенью 2019 года, но на сегодняшний день в этой программе можно оформлять пакеты документов по отдельным услугам, когда основная масса государственных и муниципальных услуг оформляется через старую версию АИС МФЦ. При этом специалистам приходится работать не в одной программе, а в нескольких, так как существуют отдельные программы для передачи

документов в Росреестр, МУГИСО, Министерство образования, программы для оплаты государственных пошлин и многие другие.

Также эта проблема касается внедрения новой программы Росреестра ПК ПВД версии 3.0. Эта программа была разработана еще летом 2019 года, и сотрудники МФЦ прошли обучение по работе в данной программе. Сообщалось, что программа будет введена в работу с 01.09.2019, однако это не произошло. К концу 2019 года появилась информация о том, что ПК ПВД 3 будет введена в работу не ранее второго квартала 2020 года.

Следующей проблемой в электронном документообороте между МФЦ и исполнительными органами власти является обучение сотрудников МФЦ нововведениям. Рассмотрим эту проблему на примере внедрения экстерриториального приема документов на оказание государственных услуг Росреестром. Документы на оказание государственных услуг Росреестром принимаются в отдельной программе, которая называется Программный Комплекс Приема и Выдачи Документов (далее ПК ПВД). Экстерриториальный способ подразумевает прием документов по объектам недвижимости, находящимся на территории всей Российской Федерации. До 2020 года через МФЦ можно было подать документы на государственный кадастровый учет и государственную регистрацию права на объекты недвижимости. В конце 2019 года было вынесено распоряжение о предоставлении данной государственной услуги относительно объектов недвижимости, находящихся за пределами региона. В то же время специалистами Росреестра было проведено обучение специалистов МФЦ особенностям экстерриториального приема документов. Однако, из всего штата специалистов в одном отделе МФЦ обучение проводится только с 20% специалистов. Проблема обучения связана с тем, что программа Росреестра имеет существенные отличия в приеме документов относительно местных объектов недвижимости и объектов, находящихся за пределами региона.

Далее рассмотрим проблему, касающуюся программы для оплаты государственных пошлин, которая сокращенно называется СИЭР-Gospay.

Недостатком этой программы является то, что при выборе варианта услуги из предлагаемого перечня, сумма государственной пошлины не указывается автоматически. Специалист при заполнении распоряжения на оплату должен вручную вводить сумму государственной пошлины, что может служить причиной ошибочных оплат. К тому же, размер государственной пошлины на ту или иную услугу время от времени меняется и специалист МФЦ должен постоянно помнить размеры госпошлин и быть постоянно проинформирован об изменениях сумм. Также эта программа имеет очень большой недостаток, связанный с тем, что не все государственные услуги можно оплатить через нее. Например, государственная пошлина на оказание услуг Министерством агропромышленного комплекса не может быть оплачена на территории МФЦ посредством программы СИЭР, которая просто не предусматривает услуги Министерства АПК в перечне предоставляемых услуг.

Следующая группа проблем – проблемы снабжения. Основное расходование средств уходит на обеспечение новых отделов, закуп современной техники, обеспечение качественного ремонта и избыток канцелярских товаров. В это время в уже существующих отделах специалисты вынуждены работать на устаревшей и пришедшей в негодность технике. К тому же, даже в новых отделах, таких как отдел в ТЦ Мега, ремонту подлежит только та техника, которая уже перестала включаться, вся остальная считается априори исправной. Большим ударом для бюджета МФЦ оказалось открытие нового отдела летом 2020 года в БЦ «Ельцин центр». Там организован особый отдел МФЦ для бизнеса с комфортабельной обстановкой и индивидуальным подходом к каждому заявителю. Целесообразно было бы изначально обеспечить все существующие отделы необходимой техникой и канцелярскими товарами, поскольку нередко специалисты МФЦ вынуждены самостоятельно приобретать канцелярию для осуществления своих функций.

Таким образом, можно сделать вывод, что система МФЦ в целом достаточно стабильно развивается, внедряя новые услуги, в том числе

платные. Также появляются новые отделы, сеть расширяется, даже в самых отдаленных населенных пунктах граждане могут получить государственную или муниципальную услугу. Однако, если рассматривать систему изнутри, можно выявить множество проблем технического и кадрового характера. Не сформирована четкая система приема и обучения сотрудников, не проработана открытая система мотивации, отсутствует основное техническое обеспечение отделов и, самое главное, выходят из строя программы, которые необходимы для качественного приема документов для оказания государственных и муниципальных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Винокурцева, Е. А. Мониторинг предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] / Е. А. Винокурцева. - Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12229/>, свободный.
2. Гулян, Г. К. Практика предоставления муниципальных услуг органами местного самоуправления [Текст] / Г.К. Гулян // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2019. — Т. 8.
3. Зенин, С. С. Правовые формы оказания государственных и муниципальных услуг [Текст] / С.С. Зенин // Государственная власть и местное самоуправление. — 2019. — № 7.
4. Малик, Е. Н. Деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в РФ: институциональные основы и перспективы [Электронный ресурс] / Е. Н. Малик. - Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2016/96159.htm>, свободный.
5. Шашкин, А.А. Система комплексной оценки эффективности деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст] / А.А. Шашкин // Молодой ученый. — 2018. — №21.

6. Щавлева, С.С. История создания и перспективы развития МФЦ [Текст] / С.С. Щавлева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. — 2018. — № 8.

7. Явленчук, Д.И. Правовые основы функционирования МФЦ [Текст] / Д.И. Явленчук // Новая наука: Стратегии и векторы развития России. — 2018. — Т. 1. — № 2.