

ДОСТУПНЫ ЛИ УСЛУГИ МФЦ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА

Букалова С.В., Киселев В.Д., Потапов И.В., Потапова Е.П.

Аннотация. Предлагаемый кейс-стади в формате кейсис позволяет обучающимся по программе ГМУ отработать оптимизацию стратегии предоставления государственных и муниципальных услуг в муниципалитете с учетом проектирования корректирующих действий акторов процессов, описываемых в кейсе. Персонажи, их имена, фамилии и названия должностей фантазийные. Авторами предложено несколько сценариев решения проблемы, возникшей при развитии нового для региона формата предоставления населению доступа к получению государственных и муниципальных услуг. Показано, что неразрешимых проблем нет; для каждого персонажа существует поле альтернативных решений, различающихся не только по своему содержанию, но также по ресурсоемкости и стратегическим последствиям.

Ключевые слова: МФЦ - многофункциональный центр (бренд «Мои документы» - офисы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»), территориальные подразделения федеральных органов исполнительной власти (ФОИВы), целевая ниша потребителей услуги, электронное правительство, информационно-коммуникационные технологии.

Теоретическая часть

Электронное Правительство – относительно новый для РФ¹ электронный формат подготовки и (или) реализации управленческих решений для 4-х категорий (граждан, групп граждан, организаций и групп организаций); для управления государством, что проявляется во взаимодействии между уровнями и ветвями власти, которое обеспечивает гражданам возможность участия в государственной политике. Это необходимо для более полного учета мнений и интересов граждан, групп граждан, организаций и групп организаций. Важно избежать информационного (цифрового) неравенства, когда в силу культурных, территориальных, технических или возрастных причин возникают объективные ограничения возможностей для некоторых социальных групп.

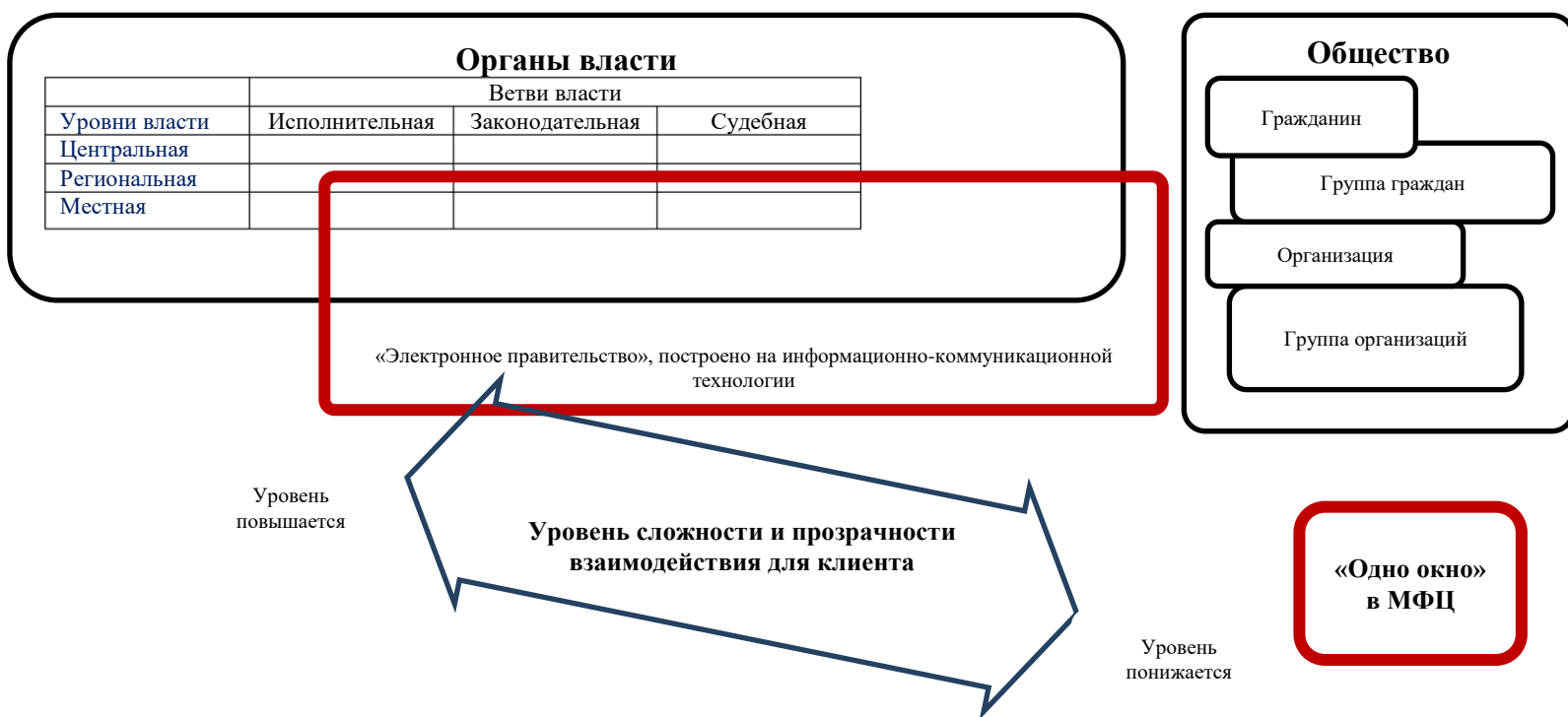


Рис.1. Метафора сути «одного окна» в МФЦ.

Формат и «наполнение» функций МФЦ – это прерогатива требований Правительства РФ по обеспечению создания сети оказания услуг в «идеологии» понимания самих существующих нормативно-правовых актов (НПА) Электронного Правительства. Вся управленческая роль законодательно распределена:

- Министерство связи и массовых коммуникаций РФ – организация управленческого и организационно-технического характера;
- Ростелеком – программное и сопутствующее обеспечение;
- Субъекты РФ - организация МФЦ на местах;
- Минэкономразвитие РФ – методологическая, консультационная, аналитическая функции.

Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Иван Иванович Прохин назначен директором головного офиса многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) в областном центре Энского региона – городе Энске.

¹ Устаревший формат, по сравнению с практиками ведущих стран. Большинство западных стран работают в формате Мобильного Правительства, используя только удаленный доступ в режиме он-лайн и безбумажный документооборот.

Прохин И.И. – опытный и амбициозный управленец средних лет, обладающий талантами хозяйственника и организатора, а также чувствующий в себе потенциал дальнейшего карьерного роста.

Таблица 1. Продуктовая матрица для Прохина как директора МФЦ

Основные виды деятельности МФЦ	ЦА или ЦС ²	Продукты Прохина по отношению к МФЦ				Структурные подразделения
		Товар	Услуга	Сервисное обслуживание	Идея дальнейшего применения	
Виды основной деятельности						
Управление процессом предоставления государственных и муниципальных услуг	Областная администрация Руководители территориальных подразделений ФОИВ	Административное решение по работе МФЦ	Управленческая деятельность, способствующая выполнению решений	Корректировка принятого решения в соответствии с ситуацией	Сохранение своего поста / карьерный рост (переход с городского на региональный уровень)	МФЦ и его районные отделения в городе Энске
Проектная деятельность (если есть)						
Развитие предоставления госуслуг в электронном формате	Руководители территориальных подразделений ФОИВ	Административное решение по работе МФЦ	Управление созданием необходимой инфраструктуры, информационное обеспечение	Программное обеспечение, обучение персонала ФОИВ предоставлению услуг в электронном формате	Тиражирование модели работы МФЦ на другие регионы, выход на федеральный уровень карьеры	МФЦ и его районные отделения в городе Энске

Для анализа в данном кейкисе выбрано - управление процессом предоставления государственных и муниципальных услуг. Суть бизнес-модели для Прохина (за счёт чего происходит его ресурсное приращение): Прохин успешно руководит, его оставляют в должности и платят зарплату. Успешно руководит – идет на повышение.

Таблица 2. Продуктовая матрица для «одного окна» районного отделения МФЦ.

Основные виды деятельности МФЦ	ЦА или ЦС	Продукты)			Структурные подразделения МФЦ
		Товар	Услуга и Сервисное обслуживание	Идея дальнейшего применения продукта	
Виды основной деятельности					
Предоставление государственных и муниципальных услуг	Потребители госуслуг - физлица и юр.лица	3	4	5	«Единое окно»

Для анализа в данном кейкисе выбрано - предоставления государственных и муниципальных услуг в «едином окне». Суть бизнес-модели для МФЦ – он своей деятельностью удовлетворяет запросы населения; в этом случае организация существует и развивается, сотрудникам платят зарплаты и премии; не удовлетворяет – организация ликвидируется, сотрудники лишаются оплачиваемого рабочего места.

МФЦ – это законодательная действующая часть, определенная архитектурой всей системы Электронного Правительства, а не веяниями моды и отдельно взятых инициатив.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений).

До своего назначения директором МФЦ Прохин И.И. работал начальником отдела в территориальном управлении городской администрации (т.е. в администрации района города Энск).

При реализации государственной политики предоставления государственных и муниципальных услуг администрацией муниципального образования «город Энск» были выделены ресурсы из муниципального бюджета в качестве обязательных для исполнения статьи по разделу «Социальные услуги». Городской администрацией было предоставлено здание для открытия головного офиса многофункционального центра (МФЦ), который аккумулирует в себе управление точками предоставления услуг («единицами окнами») в различных районах и микрорайонах города. Сформирован штат сотрудников, назначен директор головного офиса МФЦ. Юридические и имущественные отношения образованного юридического лица были закреплены договорами между различными акторами данного проекта. Отметим, что в каждом районном или областном центре России присутствует широкий диапазон информационных ресурсов, обеспечивающих нормативное правовое обеспечение предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Создание и открытие Центра находится на контроле Аппарата Президента РФ, т.к. лежит в русле требований Указа Президента РФ №601 от 07.05.2012 г. Однако прошло более года, и практика показала, что МФЦ недостаточно загружен – он так и не смог «раскрутиться». Горожане жалуются на сложности в получении госуслуг – друг другу в очередях, а также через формы обратной связи на сайтах госучреждений. Все это у населения города выливалось в недовольство властью в целом, и, в частности, критику мэра и губернатора.

Тем временем в Энском регионе сменился губернатор (в этом случае намерения Кремля совпали с недовольством населения региона отсутствием конкретных мер по облегчению доступности ряда услуг для жителей и раздражением элит по поводу отсутствия ясной стратегии по улучшению бизнес-климата).

² ЦА или ЦС – целевая аудитория или целевой сегмент, для которых осуществляется данная деятельность.

³ Товар – например, справка, выписка, акт о регистрации и т.п.

⁴ Услуга – например, определение необходимого пакета документов; правильное заполнение за гражданина необходимых заявительных форм; исправление ошибок; изготовление копий, уведомление о готовности заказанных гражданином документов.

⁵ Идея - сохранение МФЦ как полезной организации; расширение перечня услуг, предоставляемых МФЦ; вхождение в число «образцовых МФЦ» по результатам всероссийского мониторинга.

На первых порах новый губернатор (пока в статусе и.о.) оставил прежнюю команду управленцев, но предъявил к ней повышенные требования. Каждый из чиновников региональной администрации, особенно высших рангов, прекрасно понимает, что ему предстоит доказать свою полезность новой власти в лице и.о. губернатора, чтобы сохранить собственный пост в госаппарате, см. рис.2 и 3.

И.о. губернатора понимает, что перед приближающимися выборами, которые пройдут очень скоро, ему с самых первых шагов необходимо показать эффективные управленческие решения и завоевать симпатии избирателей, чтобы результаты выборов не повлияли на легитимность его назначения.

Павел Семёнович Соколов принадлежит к «когорте» управленцев высокого ранга и возглавляет Департамент государственного управления Энской области, курирующий работу МФЦ в регионе. Поскольку новый губернатор - адепт инновационных технологий управления, то Павел Семёнович имеет хорошие шансы занять подобающее ему место в команде нового губернатора, если Энский МФЦ будет эффективен.

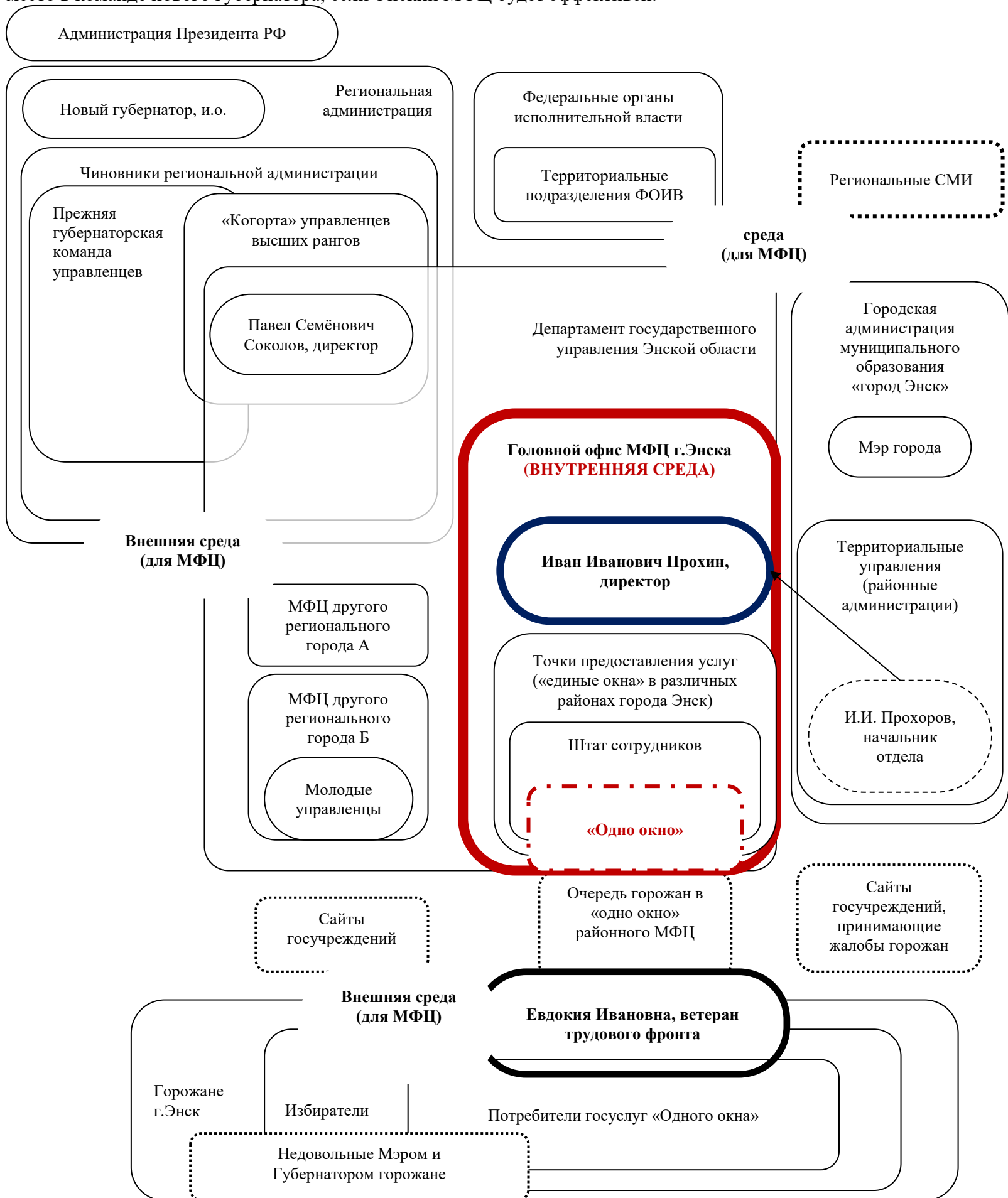


Рис.2. Схема ситуации для Прохина И.И., директора головного офиса МФЦ в г.Энск.

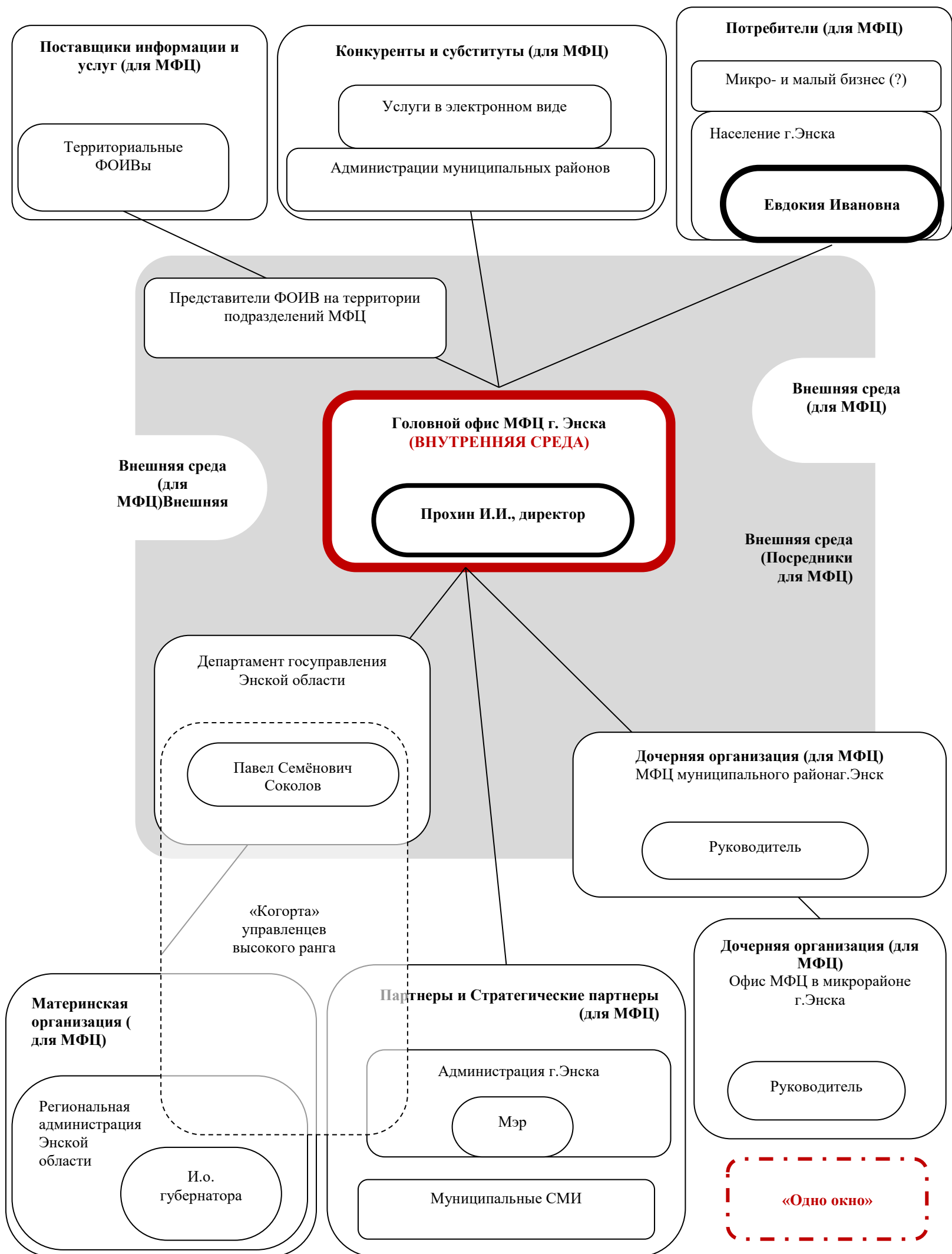


Рис.3. Визуализация внешней и внутренней среды для Прохина И.И., директора головного офиса МФЦ в г.Энск в Энском регионе.

Территориальные органы исполнительной власти заинтересованы в передаче полномочий по оформлению первичной документации на предоставление государственных и муниципальных услуг, т.к. это снижает нагрузку на их персонал, оптимизирует структуру деятельности территориальных ФОИВ. Специалисты территориальных ФОИВ начали активно переходить на работу в МФЦ, т.к. заработная плата сотрудникам там более высокая, а функционал

практически тот же. Существует практика (не повсеместная) размещения рабочих мест специалистов территориальных ФОИВ (в качестве координаторов) в помещениях МФЦ или работа их в определенные дни недели.

Региональная власть (в лице и.о. губернатора) проявляет пристальное внимание к ситуации в Энке, ведь город – это 1/3 избирателей и 2/3 налогов региона. Городской МФЦ города Энка, по факту, выполняет функции областного МФЦ.

Мэр городского муниципального образования «город Энка» весьма равнодушен к проблемам становления МФЦ. С одной стороны, он получает жалобы горожан на затруднения в получении муниципальных услуг, а с другой – заинтересован в выстраивании партнерских отношений с новым губернатором и его командой, мэр хочет доказать свою влияние и полезность.

Список значимых акторов (персонажей кейкиса): Территориальные подразделения федеральных органов исполнительной власти (в лице их руководителей и сотрудников) – поставщики госуслуг; И.о. губернатора Энской области, глава региона, которому надо получить поддержку избирателей на выборах; Команда бывшего губернатора; Новая команда управленцев вновь назначенного губернатора; Мэр города Энка – руководитель, заинтересованный в выстраивании партнерских отношений с главой региона; Горожане, население города Энка – избиратели, потенциальные и реальные потребители услуг МФЦ; Прохин И.И., директор головного офиса МФЦ; Павел Семенович Соколов, руководитель Департамента государственного управления Энской области; Городские СМИ (в лице главных редакторов и журналистов); Евдокия Ивановна, ветеран трудового фронта, 45 лет работала вахтёром в обкоме, влиятельный городской маргинал, входящий во многие социальные группы; Руководитель Администрации Президента РФ.

Поле проблем (то чего нет или не получается, противоречие)

Для инициаторов создания МФЦ (Территориальные подразделения ФОИВ): По замыслу его создателей, МФЦ – передовой (для РФ) формат предоставления госуслуг, но пока он не снискал популярности и заслуженного признания среди жителей Энка; Территориальные ФОИВ и муниципалитет ожидали, что МФЦ примет на себя значительную часть нагрузки по оказанию муниципальных услуг населению, что разгрузит соответствующие подразделения органов власти и городской администрации, уменьшит волну критики городских властей, но так и не дождалось этого;

Для Прохина И.И.: Прохин И.И. добросовестно выполняет свои должностные обязанности директора головного офиса МФЦ, но достигнутые организацией результаты не устраивают руководство региона;

Для нового губернатора: надо заслужить поддержку населения, чтобы пройти «горнило выборов» и избавиться от статуса «и.о.», но пока население настроено критически; Губернатор полон искренних намерений на новом месте продемонстрировать возможности Информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в управлении, сделав взаимодействие граждан и органов власти комфортным. Но чувствует сопротивление среды...

Для мэра: Мэру необходимо выстроить партнерские отношения с губернатором, а для этого обеспечить позитивный имидж (посредством муниципальных СМИ) новой власти через эффективность работы государственных и муниципальных учреждений для населения, но пока таких отношений нет;

Для Павла Семеновича Соколова: Надо заслужить доверие нового губернатора, чтобы сохранить свой высокий пост, но как – непонятно; Руководитель департамента (Павел Семенович) имеет возможность представить себя новому руководству в наилучшем свете, но вместо этого получает проблему в подведомственном учреждении.

Для городских СМИ: Городские СМИ, сидящие на муниципальном бюджете, выполняют роль рупоров власти, пытаясь формировать позитивное общественное мнение горожан; хотя, по своей журналистской сути, должны акцентировать внимание на актуальных муниципальных проблемах и лучшей практике их разрешения.

Для горожан: Горожане вынуждены собирать различные справки и оформлять документы, но это хлопотно и для них очень запутанно. Есть мнение, что в МФЦ сидят посредники, которые не всегда компетентно смогут проконсультировать и откажут потребителю в предоставлении той или иной услуги. Лучше сразу идти в орган власти.

Для Евдокии Ивановны: «Частенько надо получить справку, оформить льготу, подтвердить стаж, похлопотать за знакомых. Это и польза, и досуг. Но пожилому человеку порой трудно успеть за новациями в государственном управлении, и значительная часть времени у меня (Евдокии Ивановны) уходит на получение информации, а не самой услуги. А сил с годами не прибавляется... И так, есть обостренная потребность в получении госуслуг, но нет достаточных физических возможностей для их получения классическим путём»; Появление новой формы предоставления услуги «ломает» привычные представления об особом статусе ветерана труда, для которого ряд услуг всегда предоставлялись ВНЕ ОЧЕРЕДИ: если нет очереди, то откуда же возьмется привычное ОСОБОЕ отношение к пожилым ветеранам труда?; «Слава богу, очереди периодически случаются, из-за медленной работы сотрудников»; «МФЦ находится вне транспортной доступности. Прямой автобус не ходит».

Для молодого поколения управленцев: Парадоксально, но данная ситуация предоставляет великолепную возможность проявить себя молодому поколению управленцев, которые не желают работать в командно-административном стиле и ориентированы на кастомизацию услуг МФЦ, но кто им это позволит?

Выбранная проблема (для Прохина И.И.):

- Надо в короткое время добиться высоких показателей работы подчинённого мне учреждения, но само собой это не получается. Надо что-то предпринимать, но что?!

Поле задач для нашего героя (для Прохина И.И., рамках выбранной проблемы): Выявить причину недостаточной востребованности услуг МФЦ; Оптимизировать работу МФЦ; Выстроить коммуникацию с населением Энка, чтобы горожане осознали, какие прекрасные и удобные возможности получения государственных и муниципальных услуг им предоставлены; Определить для себя «ключевую» нишу потребителей государственных

и муниципальных услуг с целью продвижения услуг МФЦ; Выстроить коммуникацию с региональными властями, чтобы «наверху» было известно о великолепной работе МФЦ; Сделать следующий шаг в своей карьере – возможно, перейти с городского на региональный уровень; Отработать взаимодействие с территориальными ФОИВ с целью сокращения сроков рассмотрения обращений; Предложить варианты сотрудничества для мэрии с целью использования муниципальных административных ресурсов; Директору обеспечить лидирующие позиции МФЦ г. Энска по сравнению с другими МФЦ региона, доказав свою эффективность; Выстроить взаимодействие с городскими СМИ и владельцами сайтов, для повышения уровня информированности населения о преимуществах МФЦ.

Выбранная задача: оптимизировать работу МФЦ, в частности, выстроить взаимодействие с горожанами через городские СМИ.

Действие происходит в г. Эрске, в центре Эрской области, в этом месяце с.г.

Выбранный персонаж: Прохин И.И. – директор головного офиса МФЦ. Он обладает полномочиями прямого влияния на ситуацию, лично заинтересован в её улучшении.

Ценности Прохина как управленца: ответственность, уважение к иерархии, карьерный рост, желание приносить пользу обществу. Умеренно инициативен. Он понимает, что в условиях смены губернаторской команды его позиции должны быть укреплены эффективной работой возглавляемого им учреждения.

Таблица 3. Значимые цели Прохина как управленца:

Динамика цели	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений Деятельность
Смена идентичности ⁶		7			8			
Существенное увеличение							9	
Увеличение				10		11,		12
Сохранение					13	14		
Снижение	15	16						
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Варианты решений¹⁷ Прохина И.И., их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Организовать широкую информационную кампанию в региональных и городских СМИ, создав благоприятный имидж МФЦ в его нынешнем виде и себе как его директору. По сути, речь идёт о создании «информационного фантома». **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** влияние на региональные и отчасти городские СМИ, доступ к которым есть у Павла Семеновича и мэра. **Риски:** независимые СМИ могут ухватиться за информационный повод и представить ситуацию в истинном или даже утрированно-критическом свете в условиях идущей кампании по выборам губернатора. Независимый мониторинг (к примеру, Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг (ИАС МКГУ) для оценки качества предоставления услуг в МФЦ) может развеять чары масс-медиа раньше, чем Прохин И.И. перейдёт на следующую ступень своей карьеры. **Прогнозы:** Прохину И.И. либо его преемнику рано или поздно придётся возвращаться к проблеме эффективности МФЦ – если только к этому времени не будет внедрён иной формат предоставления услуг (к примеру, дистанционный - мобильный).

Решение 2. Также информационная кампания, но уже содержательная – разъяснение горожанам порядка получения услуг в МФЦ, преимущества этого способа. Предполагает широкую обратную связь и выявление факторов, ограничивающих доступность услуг МФЦ. **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** информационные, организационные (предполагают подготовку исходящей и анализ входящей информации), временные (т.к. достижение результата не будет мгновенным). **Риски:** провести немалую работу и не получить искомого результата. **Прогнозы:** в краткосрочной перспективе – неопределённые; в долгосрочной – безусловно, благоприятные.

Решение 3. Работа с учреждениями, представляющими государственные и муниципальные услуги с тем, чтобы они перенаправляли поток заявителей в МФЦ. **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** административный ресурс, которым обладает Павел Семенович и мэр. **Риски:** получить ещё большее раздражение

⁶Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

⁷ Предполагает карьерный рост Прохорова И.И., его назначение на другую должность (регионального или федерального уровня).

⁸Появление и упрочение неформальных связей с куратором в региональном Правительстве.

⁹ Овладение новыми технологиями предоставления услуг, их успешное внедрение.

¹⁰ Проявляется в возможном увеличении дохода Прохорова И.И. за счёт премий.

¹¹ Проявляется во внешней оценке профессиональных, служебных и личностных качеств Прохорова И.И., в частности в СМИ.

¹² Решить успешно, конструктивно и долговременно поставленную руководством задачу.

¹³ Сохранение рабочего коллектива МФЦ.

¹⁴ Сохранить репутацию эффективного управленца.

¹⁵ Минимизировать время, затраченное на решение проблемы и связанных с ней задач или задачи.

¹⁶ Уменьшение количества бумажных документов за счет развития технологии электронной услуги.

¹⁷ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

общественности от постоянной беготни, которое скажется на избирательной кампании. **Прогнозы:** в целом благоприятные, так как при высоком качестве услуг, которое уже сейчас имеет МФЦ, заявители получают положительный опыт получения госуслуг в этом формате, который будет ими востребован в будущем и распространён по неформальным каналам. Таким образом, Прохин И.И. оставит хорошее наследство своему преемнику.

Решение 4. Внедрение в практику МФЦ новой, востребованной горожанами услуги. Например – продажа и обслуживание льготных электронных проездных билетов. **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** материальный – требуется оборудование нового рабочего места; информационный – необходимо широкое оповещение горожан о новой услуге; временной – обучение персонала, корректировки в схеме работы МФЦ (так как проездные продляются и оплачиваются в определённые дни месяца); организационный – согласование с городской администрацией, предоставляющей льготы (мэр), курирующей общественный транспорт и компанией-оператором электронных проездных. В настоящий момент проездные оформляются в районных администрациях, почтовых отделениях и офисах компании-оператора. **Риски:** наплыв посетителей, преимущественно пожилого возраста, в МФЦ. **Прогнозы:** благоприятный, т.к. МФЦ увеличивает свою известность, горожане получают удобный формат получения востребованной услуги, администрация города разгружается от части обязанностей.

Решение 5. Для привлечения населения во все офисы МФЦ организовать проведение Дней открытых дверей и формирование экскурсионных групп от бюджетных организаций и учреждений, во время проведения которых МФЦ будет осуществлять прием заявлений. **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** распоряжения в подведомственные организации Павла Семеновича и мэра. **Риски:** Ухудшение общественного мнения от ещё одной «обязаловки». Противодействие со стороны руководства региональных и муниципальных организаций. **Прогнозы:** в среднесрочной перспективе благоприятные. Возможность для горожан отвлечься от непосредственных трудовых обязанностей + решить личные вопросы в рабочее время. Транслировать эту информацию друзьям и знакомым и увеличивать категорию задействованного населения.

Решение 6. Привлечение на первые полгода специально обученных волонтеров из числа студентов, обучающихся в местном филиале РАНХиГС по специальности 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» на производственную практику в течение всего года (рассеянная практика) в районных и микрорайонных МФЦ для работы с самой дисциплинированной и самой «капризной» группой потенциальных потребителей услуг - пенсионерами - для их непрерывного сопровождения. **Типы использованных стратегий:** см.табл.4. **Ресурсы:** временной и человеческий, т.к. должен быть назначен руководитель практики студентов от МФЦ. **Риски:** ошибок со стороны волонтеров, которые будут переложены клиентами на МФЦ; утечки персональных данных клиентов. **Прогнозы:** краткосрочный – благоприятный, при волонтерском сопровождении порядок получения услуги в МФЦ станет понятнее, благоприятный опыт может быть тиражирован в целевой аудитории. В среднесрочной перспективе возникает риск, связанный с «синдромом отмены» - когда волонтеры уйдут из МФЦ, пенсионеры, рассчитывавшие на их помощь, будут разочарованы и растеряны. **Долгосрочный прогноз** – благоприятный, успешный опыт получения услуг в МФЦ повысит его известность и доверие среди пенсионеров к этой форме.

Таблица 4.Итоговая матрица конкретных решений (Р1-Р6), предложенных Прохиным.

Персонаж или группа	Одиннадцать эталонных стратегий											Итого решений:
	Сотрудничество	Сотрудничество + соперничество	Соперничество	Соперничество + уклонение	Уклонение	Растворение + уклонение	Растворение	Сотрудничество + растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + растворение	Компромисс	
Прохин И.И., директор МФЦ	Р4, Р5	-	Р3	-	Р1	-	-	Р2	-	-	Р6	6
Руководитель ФОИВ		Р2	-	-	Р1	-	-	-	-	-	-	2
Руководитель Территориального подразделения ФОИВ	Р3, Р5	Р6	-	-	Р1	-	-	-	-	-	Р2	4
Сотрудники МФЦ	Р5	Р3, Р4, Р6	-	-	-	-	Р1	-	-	-	-	5
Павел Семенович, начальник Департамента, курирующий работу МФЦ	Р6	-	-	-	-	-	Р1	-	Р5	-	Р2, Р3, Р4	6
Губернатор вновь назначенный	Р6	-	-	-	Р1	-	-	-	Р5	-	Р2, Р3, Р4	6
Старая команда прежнего губернатора	-	-	Р6	Р3	Р2	Р5	Р1	-	-	-	Р4	6
Новая команда нового губернатора	-	Р6	Р1	Р3		Р5	-	-	-	-	Р2	5
Мэр	Р4, Р5	-	-	-	-	-	Р1	-	Р5	-	Р2, Р3	6
Администрация города	Р4, Р5	Р2, Р3	-	-	-	-	-	-	-	-	Р1	5
СМИ (главреды и их журналисты)	Р4 Р2	Р1	-	-	-	Р5	-	-	-	-	Р3, Р6	6
Жители города	Р4, Р3, Р5	-	-	-	Р1, Р6		-	Р2	-	-		6
Избиратели	Р4	-	Р1	-	-	Р5	-	-	Р2	-	Р3	5
Потребители услуг «Единого окна»	Р3, Р4	-	Р5, Р6	-	Р1	-	-	-	-	-	Р2	6
Евдокия Ивановна	Р2, Р4, Р6	-	Р5	-		-	-	-	Р1	-	Р3	6

Молодые управленцы	P3, P4	-	P1, P5	P2	P6	-	-	-	-	-	-	6
Итого решений:	24	9	9	3	9	4	4	2	5	0	18	87

Вывод, который можно сделать по таблице 4: преобладают стратегии сотрудничества и компромисса как наиболее реалистичные при взаимодействии органов власти и управления между собой и с гражданским обществом. Большинство ячеек таблицы пусты, поскольку представленные в них стратегии трудно реализуемы при решении задач в сфере публичного управления, в которой действия участников высоко формализованы и лежат строго в правовом поле, а конфликты носят неявный характер. Отметим также, что непосредственно вовлечены в решение проблемы МФЦ только его директор (Прохин И.И.), начальник департамента (Павел Семенович) и мэр, тогда как участие всех остальных акторов – косвенное и ситуативное. Варианты решений, «камуфлирующие» проблемы работы МФЦ, оказываются приемлемыми для персонажей (и групп), заинтересованных в благоприятной внешней оценке деятельности МФЦ, и конкурируют с интересами персонажей (групп), ориентированных на качественное изменение работы МФЦ. Каждой группе предложен вариант решения, позволяющего оптимизировать деятельность МФЦ.

Выбранное решение: пятое. Концентрация ресурсов (в первую очередь, административных) на привлечение «ключевой» аудитории. Разработка методических материалов и проведение экскурсий для граждан трудоспособного возраста, наиболее заинтересованных в получении услуг МФЦ и наиболее активных в социальных медиа. Фактически, эта категория жителей становится тьюторами для остальных.

Способы контроля реализации выбранного решения:

Метрика структурная: расширение круга потребителей услуг, знакомых с порядком их получения через МФЦ. **Метрика финансовая:** оптимизация загрузки персонала.

Метрика отношений: положительная оценка действий со стороны руководства, повышение рейтинга МФЦ при проведении мониторинга.

Метрика правоотношений: отсутствие нарушений законодательства.

Заключение

Ответ на исследовательский вопрос «Доступны ли услуги МФЦ в условиях цифрового неравенства?» должен быть положительным. Представленный исследовательский кейс-стади в формате кейкис структурирует распространённую в регионах управленческую ситуацию, выявляя в ней спектр доступных решений с учётом интересов широкого круга участников. Следует помнить о чисто технических причинах срывов, например, связанных с выделением помещений, организацией процедур соответствующих муниципальных закупок и т.д. для нужд будущих МФЦ, недостаточным уровнем управленческой подготовки муниципальных чиновников и их служб. Для повышения исследовательской составляющей кейса полезно во время его обсуждения сделать анализ соответствующих управленческих решений на уровне субъекта РФ и муниципальных образований.

Литература

1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 27 мая 2016 г. № 322 «Об утверждении Методических рекомендаций по созданию и организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг», [Электронный ресурс]. - URL: ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71315000/#ixzz4gaNGdpIF> (Дата обращения: 13.04.17).
2. Анализ эффективности результатов деятельности областного государственного автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Ульяновской области» по итогам работы в 2014 году и планов работы на 2015 год. [Электронный ресурс]. - URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g7wabpH2g5QJ:www.mfc.ulgov.ru/files/docs/138.docx+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ru> (Дата обращения: 13.04.17).
3. Гончарова Е.А. Предоставление государственных и муниципальных услуг в формате МФЦ (региональная практика) // Гуманитарные науки в XXI веке. - 2014. - т. XXIII. - С.124-127.
4. Киселев В.Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС. – Изд-во: Галактика, 2018, 320с.
5. Малик Е.Н. Проблемы и перспективы оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг населению на базе МФЦ // Научно– методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т.20. – С.151–155.
6. Мартакова К.А., Михайлюк Ю.С., Чаушьян Н.А. Оценка эффективности функционирования МФЦ в г. Таганроге // Современные наукоемкие технологии. – 2014 – №7. – С.88.
7. Оценка жителями Москвы качества предоставления государственных услуг в городских Многофункциональных центрах обслуживания населения и организаций по принципу «одного окна» (МФЦ) [Электронный ресурс].– URL: http://dsmir.mos.ru/napravleniya_deyatelnosti/sotsiologicheskie_issledovaniya/oprosy_obshchestvennogo_mneniya_v_2012_godu/MFC.pdf (Дата обращения: 13.04.17).
8. Тюшняков В.Н., Мартакова К.А. Оценка социально-экономического эффекта внедрения технологий электронного правительства на региональном уровне // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – №7. – С. 90-91.