



Аннотация

Внедрение комплексной системы процессного управления в Многофункциональном центре предоставления государственных и муниципальных услуг Ямало-Ненецкого автономного округа (ГУ ЯНАО «МФЦ», Учреждение, МФЦ ЯНАО, Ямала) представляет собой важный шаг к единообразию организации основной деятельности учреждения. Основная цель данного проекта заключается в анализе эффективности данной системы, выявлении проблем, связанных с ее функционированием, и предложении рекомендаций по ее совершенствованию. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения качества обслуживания граждан в условиях современных вызовов, таких как увеличение потока обращений, отсутствие финансовых возможностей по увеличению штатной численности и расширению сети МФЦ, а так же и потребность в оперативной реакции на запросы населения.

Для достижения поставленной цели в работе определены три ключевые задачи. Первая задача включает в себя оптимизацию нормативно-правовой базы, регламентирующей процессное управление в МФЦ ЯНАО, что позволило выявить основные требования и ограничения. Вторая задача направлена на оценку операционной эффективности системы, включая сбор и анализ данных до и после ее внедрения, что дает возможность выявить динамику ключевых показателей. Третья задача заключается в анализе обратной связи от специалистов и граждан (пользователи) для выявления узких мест и разработки предложений по оптимизации процессов.

Методология исследования включает в себя как качественные, так и количественные методы анализа, что позволяет получить всестороннюю картину функционирования системы. Объектом исследования выступает комплексная система процессного управления, внедренная в МФЦ ЯНАО, а также ее влияние на качество и скорость предоставления услуг. В ходе работы был проведен анализ существующих регламентов и стандартов, а также оценка их практического применения в условиях арктического региона.

Таким образом, данное исследование направлено на всесторонний анализ внедренной системы процессного управления, что позволяет не только оценить ее текущее состояние, но и выработать рекомендации по дальнейшему развитию. Результаты нашей практики могут быть полезны руководителям МФЦ России, руководителям подразделений, региональным исполнителям услуг и представителям исполнительных органов, занимающимся вопросами повышения эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг населению.

Введение

Многофункциональный центр Ямало-Ненецкого автономного округа оказывает государственные, муниципальные и иные услуги населению региона. Его основная цель — повышение степени удовлетворенности заявителей качеством и доступностью предоставляемых услуг.

История создания и развития

2008–2011 годы: Зарождение и старт работы

Создание МФЦ ЯНАО началось в октябре 2008 года постановлением Администрации Ямало-Ненецкого автономного округа. Первым официальным открытием стал офис в городе Салехард 3 мая 2011 года. Здесь действовали восемь окон обслуживания, предоставляющих 75 видов услуг, а штат насчитывал 22 специалиста.

Принцип работы офиса был построен по принципу «Одни двери», что предполагает размещение под одной крышей представителей различных исполнительных органов и организаций, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, для максимального удобства граждан.

2012–2016 годы: Расширение сети и рост штата



Активное развитие сети МФЦ ЯНАО происходило в 2012–2016 годах. Открылись новые офисы в восьми населенных пунктах округа, которые работали по принципу «Одно окна», что позволило значительно увеличить доступность государственных и муниципальных услуг и качество их предоставления. К 2016 году штат специалистов МФЦ вырос до 526 человек.

2017–2020 годы: Внедрение инноваций и получение наград

В этот период МФЦ ЯНАО начал применять инновационные подходы к работе. В 2017 году учреждение отметилось участием в конкурсах, став лауреатом за проект по отраслевой системе оплаты труда и использованием в своей работе единой базы знаний. В 2019 году началась эпоха внедрения процессного управления, направленного на единообразие и стандартизацию процессов, оптимизацию работы.

В 2020 году Министерство экономического развития Российской Федерации отметило МФЦ ЯНАО на Всероссийском конкурсе «Лучший многофункциональный центр России» за высокий уровень организации работы в номинации «Лучший МФЦ столицы региона».

2021–2025 годы: Цифровизация, масштабирование и признание на федеральном уровне

Последние пять лет отмечены активным внедрением цифровых технологий и масштабированием наработанной практики учреждения в других сетях МФЦ России:

В 2021 году начались активные эксперименты с роботизированными процессами (RPA), чат-ботами и интеграцией с федеральными платформами.

В 2023 году завершился проект по унификации процессов подготовки заявителя, приема, выдачи и обработки документов, обязав все офисы МФЦ ЯНАО работать по единым стандартам.

В 2024 году стали финалистами ежегодного конкурса профессионального управления «Проектный Олимп» в номинации «Лучший проект в области клиентоцентричности» с проектом «Академия Арктикбота».

С 2021 года по 2024 год МФЦ ЯНАО четыре раза становился победителем Всероссийского конкурса «Лучший МФЦ России» в номинации «Малая региональная сеть». При этом 12 из 18 его отделов удостоились почетного звания «Лучшего МФЦ в стране».

В 2025 году по итогам ежегодного конкурса профессионального управления «Проектный Олимп», организованного Аналитическим центром при Правительстве РФ, МФЦ Ямала занял почетное 2 место в номинации «Система процессного управления».

Современное состояние МФЦ ЯНАО на начало 2026 года

Сейчас МФЦ ЯНАО предоставляет более 370 видов государственных, муниципальных и иных услуг. Сеть включает:

- 19 офисов в 18 населенных пунктах.
- 13 территориальных обособленных структурных подразделений (ТОСП).
- 3 бизнес-офиса.
- 9 офисов на базе Почты России.
- 176 окон обслуживания.
- Общая штатная численность — 619 работников.

Дополнительно оказываются услуги выездного обслуживания граждан, которые включают:

- ✓ Плановое обслуживание — выезд специалистов по заранее составленному графику.
- ✓ Выезд по заявке — выезд специалистов по просьбе граждан (услуга может быть бесплатной или платной).

Также активно функционируют сектора пользовательского сопровождения, где наши специалисты МФЦ помогают гражданам освоить электронные сервисы, консультируют их и оказывают содействие в правильном оформлении документов. Электронные сервисы активно используются для повышения удобства и качества обслуживания граждан.

Основные шаги по повышению качества работы

Главные шаги, способствовавшие улучшению работы МФЦ ЯНАО:

1. Внедрение единой системы управления, обеспечивающей координацию всех региональных офисов.



2. Автоматизация процессов подачи и обработки заявлений.
3. Профессиональное развитие специалистов через регулярные программы повышения квалификации.
4. Постоянный мониторинг эффективности работы и оперативное устранение возникающих проблем.

Ключевые инновации в обслуживании

Инновации, которые повысили качество обслуживания граждан:

- В рамках автоматизированной информационной системы «Единый центр услуг» (АИС ЕЦУ) регулярно вносятся значимые изменения и перенастройки, направленные на повышение удобства работы специалистов МФЦ ЯНАО и улучшение качества обслуживания граждан.
- В чат-ботах VK и MAX предусмотрена возможность выбора нужного действия через удобное меню и получения быстрого автоматического ответа.
- На официальном сайте МФЦ общение организовано через форму письменных сообщений: гражданин пишет обращение в специальном окне, после чего специалисты горячей линии МФЦ перезванивают заявителю для решения его вопроса.
- «Горячая линия МФЦ» осуществляет круглосуточную обработку обращений граждан с помощью Единой системы обработки естественной речи (ЕСОЕР).
- Интеграция с государственными информационными системами (СФР, ФНС, МВД) для мгновенной верификации данных.
- Информационно-аналитическая система поддержки деятельности и управления (ИАС ПДиУ) не только выполняет аналитические функции, но и предоставляет удобные дашборды, позволяющие оперативно отслеживать ключевые показатели эффективности. Это позволяет как специалистам основного состава (специалистам по приёму и выдаче документов), так и вспомогательному персоналу (аппарат управления, аналитический отдел и др.) эффективно выполнять свои задачи, своевременно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению.

Сегодня МФЦ Ямала — это современное и высокотехнологичное учреждение, которое зарекомендовало себя на федеральном уровне и заслуживает признания за эффективный подход к организации и предоставлению государственных и муниципальных услуг.

Бизнес-контекст

ГУ ЯНАО «МФЦ» играет ключевую роль в обеспечении качественной и доступной помощи населению округа. Функционируя в сложных климатических и географических условиях региона, Учреждение сталкивается с рядом серьезных вызовов и препятствий, требующих нестандартных решений и постоянного совершенствования процессов.

Вызовы и болевые точки

Основными проблемами, с которыми столкнулся МФЦ ЯНАО, являются:

- Большие расстояния, удаленность населенных пунктов и труднодоступность. Территория округа огромна, население расселено неравномерно, и предоставление услуг населению небольших поселков и деревень становится сложной логистической задачей.
- Сложности с интернетом и телекоммуникаций создают трудности в организации дистанционного обслуживания граждан, что вызывает неудобства и снижает удовлетворенность заявителей.
- Высокие эксплуатационные расходы. Транспортировка оборудования, монтаж и поддержание работоспособности техники требуют значительных финансовых вложений, что усложняет поддержание оптимального уровня сервиса.
- Нехватка квалифицированных кадров. Высокие требования к уровню профессиональной подготовки специалистов создают трудности в подборе персонала, обладающего необходимыми навыками и квалификацией.
- Необходимость постоянного реагирования на изменения законодательства. Которое регулярно изменяется, что заставляет оперативно реагировать и вносить поправки в действующие регламенты и правила предоставления услуг.



Неблагоприятные тенденции

Помимо перечисленных вызовов, существуют и другие негативные тенденции, характерные для сферы предоставления государственных и муниципальных услуг:

- С 2023 года фиксируется большой прирост числа обращений в МФЦ Ямала, связанный с постепенным расширением перечня предоставляемых услуг. В соответствии с нормативно-правовыми актами, до 2030 года планируется перевести все очные приемы от исполнителей услуг в МФЦ, что неизбежно приведет к значительному увеличению нагрузки на сеть «Мои документы».

- Многие граждане выбирают портал Госуслуг как альтернативный канал получения услуг, исключая личное обращение в окна приёма МФЦ ЯНАО. Однако не все граждане имеют достаточный навык для использования электронного сервиса. Для компенсации этого дефицита специалисты ГУ ЯНАО «МФЦ» оказывают дистанционное сопровождение заявителей через мобильные устройства граждан, а также предоставляют помощь в секторах пользовательского сопровождения (СПС), что снижает отрицательную динамику в удовлетворенности граждан.

- Технические сложности в удалённых регионах: некоторые ТОСП, расположенные вдали от благ цивилизации, сталкиваются с техническими проблемами, такими как нестабильное интернет-соединение, что затрудняет полноценную работу офиса и снижает качество обслуживания заявителей.

- Экономические санкции, приведшие к росту стоимости импортных комплектующих и задержкам поставок оборудования.

- Сложность одновременного соблюдения всех норм и требований действующего законодательства при проведении оптимизации бизнес-процессов.

Стратегические цели и рубежи

Руководством МФЦ ЯНАО определены следующие стратегические цели и приоритетные направления развития:

- Увеличить производительность труда при этом не снижая качество предоставления услуг.

- Увеличить долю обращений, обработанных через СПС, а также с использованием альтернативных каналов обслуживания.

- Совершенствовать внутреннюю структуру и повысить эффективность процессов, связанных с обслуживанием граждан.

- Повысить квалификацию специалистов, способных поддерживать работу МФЦ ЯНАО на современном уровне.

- Активно внедрять информационные технологии и цифровые платформы для улучшения качества обслуживания и ускорения обработки заявлений.

Располагаемые ресурсы

Несмотря на многочисленные вызовы, МФЦ ЯНАО располагает рядом сильных сторон и ресурсов, позволяющих уверенно смотреть в будущее:

- Использование процессного управления в своей деятельности.

- Опытная команда работников, обученных бережливым технологиям на фабрике процессов, и имеющих значительный стаж работы в Учреждении.

- Система мониторинга и контроля качества, позволяющая вовремя выявлять и устранять проблемы (далее – система КРІ, КРІ, показатели).

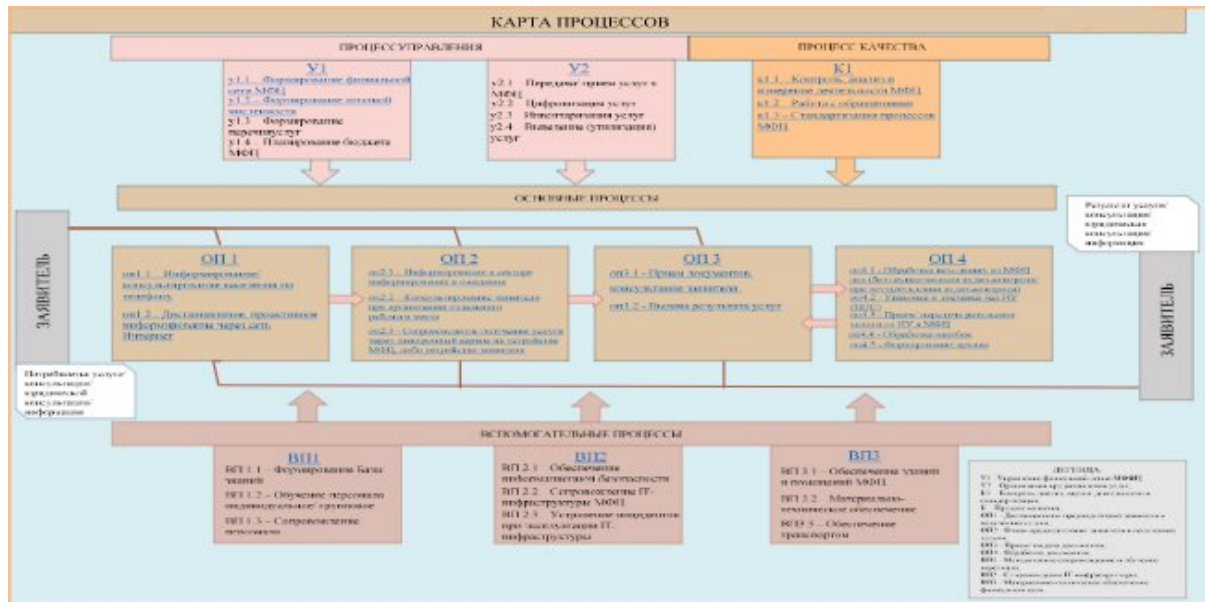
- Развитая технологическая инфраструктура, включающая современное программное обеспечение и аппаратуру, используемые для автоматизации процессов.

Таким образом, несмотря на многочисленные вызовы и ограничения, стратегические цели МФЦ ЯНАО остаются достижимыми благодаря грамотному менеджменту, добросовестному труду специалистов и готовности учитывать интересы и потребности как заявителей, так и исполнителей услуг, а также внутреннего клиента.

Бизнес-процесс



На сегодняшний день в МФЦ ЯНАО действует процессное управление, основанное на комплексной схеме, которая объединяет все процессы центра в единую структуру.



Проект внедрения процессного подхода начался с активного вовлечения МФЦ ЯНАО в общероссийские инициативы.

В феврале 2019 году МФЦ ЯНАО приняло участие в очном этапе отбора субъектов Российской Федерации для включения в пилотный проект по внедрению принципов «бережливого производства» в деятельность многофункциональных центров, реализуемого Министерством экономического развития России при методической поддержке Государственной корпорации по атомной энергетике «Росатом», по итогам которого вошло в число его участников.

В реализации первого этапа проекта приняли участие 17 пилотных регионов, итогами его реализации стало:

- создание общей схемы процессов и их взаимосвязи в процессной модели;
- описание основных и вспомогательных процессов, формирование процессов управления;
- сформировано 5 итераций процессной модели;

Второй этап проекта начался с проведения практического семинара среди участников-пилотов в ноябре 2019 года в городе Белгород. Протоколом Минэкономразвития Российской Федерации по итогам оценки промежуточных результатов работы по реализации первого этапа проекта закреплены участники второго этапа его реализации, 12 пилотных регионов.

В 2020 году мы начали совместную доработку и апробацию актуальной версии процессной модели с 11 субъектами, приняв эстафету от Ленинградской области.

Наши усилия строились на опыте предыдущих лет. С момента основания Учреждения мы старались выработать единую схему работы, стремясь к максимальной эффективности и последовательности действий. Через пробы и ошибки мы создали свою уникальную нормативную базу, детализируя каждый аспект деятельности объекта МФЦ ЯНАО.

Участие в проекте помогло нам усовершенствовать уже существующие процессы и внедрить инструменты бережливого производства. В 2020–2021 годах мы тесно сотрудничали с Институтом развития МФЦ АНО «Центр стратегических разработок», Росатомом и 11 субъектами.

В результате коллективных обсуждений и постоянных доработок появилось около 100 итераций процессной модели. Число предложений по изменениям превышало 1000 пунктов. Параллельно были созданы новые локальные нормативные акты, усовершенствованы старые,



исключены устаревшие и неэффективные регламенты. Изменения коснулись мотивации специалистов и их функциональных обязанностей.

Реализация второго этапа проекта привела к следующим результатам:

- переработке общей схемы процессов и созданию новых блоков;
- подробному описанию подпроцессов и их вариаций;
- формализации управленческих процессов верхнего уровня;
- включению вспомогательных процессов с детальным описанием их подпроцессов.

Участие в разработке и апробации процессной модели, включающей в себя лучшие компетенции и практики субъектов РФ, как инструмента комплексного «проектного подхода», позволило ГУ ЯНАО «МФЦ» провести оптимизацию внутренних процессов основной деятельности за 2 года, что в иных условиях заняло бы не менее 5-6 лет.

Одновременно с разработкой процессной модели велась серьезная работа по формированию нормативной базы. Старые детализированные регламенты объединялись и заменялись новыми, более современными и соответствующими актуальным требованиям законодательства и стандартов. Параллельно разрабатывалась мотивационная система для специалистов, позволяющая дополнительно поощрять инициативных специалистов и поощрять творческое мышление.

В мае 2023 года Министерство экономического развития России утвердило официальную 11-ю версию базовой процессной модели на федеральном уровне. Впервые в новейшей истории отрасль МФЦ получила инструмент процессного управления, включивший ряд значимых изменений:

- Новая концепция организации пространств отделений, позволяющая оптимизировать использование площадей и минимизировать очереди.
- Пересмотренные регламенты работы, направленные на ускорение обработки заявлений и повышение качества обслуживания.
- Целевые программы обучения специалистов, направленные на укрепление профессиональных знаний и повышение уровня квалификации.

Основные характеристики процессного подхода

В основе нашей работы лежит уникальная концепция процессного подхода, при которой все процессы Учреждения объединены в одну большую гармонию. Идея простая, но мощная: каждый специалист чётко понимает свою роль и зону ответственности, а значит, любое обращение заявителей идёт гладко и быстро.

Каждый специалист, будь то работник вспомогательного персонала или специалист отдела предоставления услуг, действует в соответствии со стандартами применяемые в зависимости от жизненной ситуации заявителя. Именно такой подход позволяет нам строить прозрачную и управляемую систему, где каждый «винтик» выполняет свою функцию.

Ключевые процессы и их структура

Самое важное в нашей работе — это эффективное использование имеющихся ресурсов (люди, помещение, инфраструктура), а также рациональное распоряжение временем. Именно поэтому все процессы чётко структурированы и разделены на категории и уровни:

Основной процесс (ОП1) — Дистанционная подготовка заявителя к получению услуги. ОП1 обеспечивает возможность заявителю получить информацию о государственных и муниципальных услугах дистанционно, без посещения МФЦ. ОП1 включает два подпроцесса:

- ОП1.1 - Информирование и консультирование населения по телефону.
- ОП1.2 - Дистанционное, проактивное информирование через интернет-ресурсы.

Основной процесс (ОП2) - Очная подготовка заявителя к получению услуги. ОП2 предназначен для обеспечения возможности заявителя получить информацию непосредственно в офисах МФЦ. ОП2 состоит из трех подпроцессов:

- ОП2.1 - Информирование в секторе информирования и ожидания.
- ОП2.2 - Консультирование заявителя при организации отдельного рабочего места.
- ОП2.3 - Сопровождение получения услуги через электронный сервис на устройстве МФЦ, либо устройстве заявителя.



Основной процесс (ОПЗ) - Прием/ выдача документов. ОПЗ описывает деятельность по непосредственному обслуживанию заявителей в окнах приема, выдачи документов. ОПЗ объединяет два подпроцесса обслуживания заявителя в окне МФЦ, представленные в объектах сети МФЦ все независимо от их типа и количества окон:

- ОПЗ.1 - Прием документов, консультация заявителя.
- ОПЗ.2 - Выдача результата услуг.

Основной процесс (ОП4) - Обработка документов. ОП4 состоит из пяти подпроцессов, которые реализуются разными способами в зависимости от разных факторов:

• ОП4.1 - Обработка исходящих из МФЦ дел (комплекты документов, сформированные в автоматизированной информационной системе МФЦ или ведомственной информационной системе и содержащие заявление на получение государственной или муниципальной услуги и прилагаемый к нему документы в электронном виде и (или) на бумажном носителе в виде сканированных копий, заверенных специалистом МФЦ и (или) оригиналов документов заявителя) (без осуществления последующего контроля / при осуществлении последующего контроля).

- ОП4.2 - Упаковка и доставка дел исполнителю услуг.
- ОП4.3 - Прием результата услуги от исполнителя услуг в МФЦ.
- ОП4.4 - Обработка ошибок.
- ОП4.5 - Формирование архива.

Вспомогательный процесс (ВП1) - Методическое сопровождение и обучение персонала. ВП1 определяет качество предоставления государственных и муниципальных услуг, который организован методологическим отделом. ВП1 состоит из трех основных подпроцессов:

• ВП1.1 - Формирование Базы знаний представляет собой деятельность по формированию системы хранения всей необходимой для предоставления услуг информации, хорошо структурированной и обеспечивающей быстрый и удобный доступ работников МФЦ к нужной информации;

• ВП1.2 - Обучение персонала индивидуальное / групповое, проводится на регулярной основе.

• ВП1.3 - Сопровождение персонала – процесс, обеспечивающий методическую поддержку специалистов МФЦ (преимущественно окон обслуживания заявителей) в режиме реального времени и систему работы с инцидентами нетехнического характера в момент их возникновения.

Владельцы процессов

Вводить процессы — это полдела, главное — уметь ими управлять. Именно поэтому у каждого процесса появился собственный владелец — профессионал, несущий персональную ответственность за его правильное функционирование. Владелец процесса следит за тем, чтобы каждая операция шла гладко, быстро и качественно.

Мониторинг и контроль

Процессный подход невозможен без надежной системы мониторинга и контроля. В МФЦ ЯНАО внедрена удобная и многофункциональная система наблюдения за показателями, позволяющая оперативно выявлять проблемы и своевременно корректировать действия для поддержания высокого уровня обслуживания заявителей.

Сбор данных осуществляется с помощью специализированного программного комплекса — информационно-аналитической системы «Поддержка деятельности и управления» (ИАС ПДиУ). Эта система ежедневно фиксирует широкий спектр показателей, характеризующих работу МФЦ, включая:

- Среднее время ожидания заявителей.
- Количество принятых и обработанных дел.
- Уровень удовлетворенности заявителей качеством услуг.
- Укомплектованность окон
- Портрет заявителя
- Скорость и качество работы персонала



Наименование	Порог	Цель	Сверхцель	Вес, %	Факт	Результат
* ↑ ▢ A Ф Время работы (ФО), час Расчет значения: Суммирование по документам Исходные данные: ...			0		10017,7	104
* ↑ ▢ A Ф Время работы, в часах для конкретных должностей, час Расчет значения: Суммирование по документам Исходные данные: ...			0		10613,3	
* ★ ↑ ▢ Выполнение утвержденного государственного задания, % Расчет значения: Формула	100		10		100	
* ★ ↑ ▢ Выполнение утвержденного государственного задания, % Расчет значения: Формула	100		0		100	
* ★ ↑ ▢ A Ф Дела выходящие, ед. Расчет значения: Суммирование по документам Исходные данные: ...			0		4406	
* ★ ↑ ▢ A Ф Дела ЕСИА валовое Расчет значения: Формула			0		1269	
★ ↑ A Обращения заявителей (ФО), ср. значение Расчет значения: Дела ЕЦУ валовое / Время работы, в часах						
★ ↑ ▢ A Персонал, выполнивший условие по времени обслуживания заявителей, ед. Расчет значения: Если "Соблюдение норматива времени обслуживания" ≤ 8 и "Время работы" ≠ 0, то условие выполняется						
★ ↑ ▢ A Персонал, выполнивший условие по количеству ошибок и отказов Расчет значения: Учитываются сотрудники, у которых количество обоснованных ошибок и отказов не больше 10 и количество отработанных часов больше 0.						
★ ↑ A Персонал, выполнивший условие, ед. Расчет значения: Если 50% ≤ прием ≤ 90%, выдача ≤ 10%, тогда условие выполнено, иначе 0						
★ ↑ ▢ A Персонал, общее количество по направлению деятельности Расчет значения: Учитывать только сотрудников, у которых количество отработанных часов больше 0						
★ ↓ ▢ A Превышение времени обслуживания, обоснованное, ед.						
★ ↓ A Соблюдение норматива времени обслуживания, % Расчет значения: ((Превышение времени обслуживания-Превышение времени обслуживания обоснованное)/ (Дела ЕЦУ прием+Дела ЕЦУ выдача))*100						
★ ↓ ▢ A Соблюдение норматива времени ожидания (ФО), % (Отдел предоставления услуг в г. Надым) Расчет значения: ((Превышение времени ожидания-Превышение времени ожидания обоснованное)/ (Дела ЕЦУ прием+Дела ЕЦУ выдача))*100						

Интегрированные данные поступают специалистам уже на следующий день после завершения рабочего дня через личные кабинеты на платформе ИАС ПДиУ. Это позволяет оперативно выявлять проблемы и немедленно предпринимать действия по их устранению, что положительно сказывается на материальной мотивации специалистов.

Вот как это работает на практике:

- Регулярный мониторинг, позволил сократить среднее потребление бумаги с **12 листов** на одно обращение до **1,5 листа**. Благодаря переходу на электронный документооборот и оптимизации внутренних процессов мы значительно повысили эффективность работы и исключили затраты на содержание архива.
- Оптимизировали логистику доставки документов и максимально перевели документацию в электронный формат. Это сократило расходы на обмен документами с внешними организациями в 3 раза и позволило сократить средний срок предоставления услуги на сети Учреждения с **14 календарных дней до 5 дней**.
- Нам удалось серьезно сократить время обработки документов в отделах предоставления услуг по всей сети Учреждения. Раньше на это уходило 39 часов — с момента подачи заявления в окне МФЦ ЯНАО до отправки документов в ведомственную информационную систему (ВИС) исполнителя услуг. На данный момент это время снизилось до **6 часов**.
- Производственные показатели специалистов существенно выросли: если ранее специалисты выполняли в среднем **1,9 производственных действий в час**, то на конец 2025 года этот показатель увеличился до **2,9 производственных действий в час**.

Инновационность



Основная концепция

Наш проект основан на процессном управлении и опирается на внутренние знания, опыт команды и эффективное взаимодействие. Особенность проекта — это внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволяет объективно оценивать результаты и непрерывно улучшать качество работы МФЦ.

Особенности инновационного подхода

1. Индивидуальные KPI для специалистов:

- Показатель каждого специалиста рассчитывается индивидуально, в зависимости от его должности и зоны ответственности и выполняемого функционала. Например, специалисты сектора информирования и ожидания оцениваются по числу консультаций и дел сопровождений, а специалисты в окнах приёма — по скорости приёма и обработки заявлений, и исключение брака (ошибки).

- Оценка динамики показателей: введены еженедельные и ежемесячные срезы показателей, что позволяет вовремя замечать изменения и реагировать на них.

- Мотивация специалистов: для повышения вовлечённости работников внедрена система рейтинга, где каждый специалист может видеть свою результативность среди коллег в своей группе, что усиливает их вовлечённость и стимулирует профессиональный рост.

2. Автоматизированная система мониторинга и анализа.

В ИАС ПДиУ автоматически подтягиваются данные по показателям из системы АИС ЕЦУ. Затем, используя специализированные вкладки, работник вспомогательного персонала выгружает отчёты по необходимым параметрам. Для формирования отчётов применяется специальный конструктор, позволяющий гибко выбирать расчётный период, подразделение, исполнителя услуги и другие критерии. Для наглядности и удобства анализа в ИАС ПДиУ создаются тепловые карты, дашборды и Kanban-диаграммы. На основании этих данных работники проводят анализ, выявляют проблемы.



3. Применение принципа «живых KPI».

KPI устанавливаются на основе анализа текущих процессов и определяются первым заместителем директора совместно с аналитиками. Для установления показателя собирается



необходимая информация, которая автоматически подтягивается из системы АИС ЕЦУ в ИАС ПДиУ.

Если возникает необходимость в новом показателе, вначале вводится соответствующий КРІ, затем производится доработка информационной системы, а вслед за этим корректируется сам процесс. Например, для увеличения доли услуг в СПС мы ввели новый КРІ - «Пользовательское сопровождение» для специалистов. В течение года показатель вырос с **0 % до 10%** в общем количестве обращений.

Картирование процессов (Process Mapping)

Для того чтобы показатели КРІ специалистов МФЦ ЯНАО всегда соответствовали реальной ситуации и помогали точно оценивать эффективность работы, проводится регулярное картирование процессов на местах (Гемба - менеджмент). Это мероприятие организуется работниками вспомогательного персонала (ВП) и осуществляется не реже одного раза в три недели или чаще при необходимости.

Процедура проведения замеров выглядит следующим образом: работники ВП регулярно посещают рабочие места специалистов МФЦ ЯНАО (окна приема, консультационные зоны и другие рабочие зоны). В ходе таких визитов осуществляется наблюдение за работой специалистов, замеряются временные интервалы выполнения задач, анализируется эффективность выполнения операций и выявляются узкие места и возможности для улучшения. Полученные данные регулярно актуализируются и используются для корректировки КРІ, а также разработки новых индикаторов эффективности.

Пример: При запуске новой услуги работники вспомогательного персонала (ВП) при регулярном мониторинге выявили значительное отклонение от средних временных значений обслуживания заявителей. Они засекали время приёма одного заявления и выяснили, что среднее время увеличилось до 22 минут. Основными причинами превышения времени обслуживания стали:

- Необходимость сканирования большого объёма документов.
- Сложность оформления данной услуги.
- Задержки при заполнении заявления в случаях, когда состав семьи заявителя превышает 3 человек.

На основе этих данных был пересмотрен КРІ конкретной услуги «Соблюдение норматива времени обслуживания», чтобы специалисты не пострадали, и установлен новый норматив — не более 20 минут.

Для решения выявленных проблем были предприняты следующие меры:

- Организована помощь опытных наставников для специалистов, испытывающих трудности при оформлении услуги.
- Часть функций передана в БЭК (сканирование документов).
- В системе АИС ЕЦУ произведена доработка: при выборе услуги, требующей указания состава семьи, данные теперь автоматически подтягиваются в заявление, что значительно сократило время заполнения.

Через месяц после проведения замера и актуализации показателей среднее время обработки заявлений стабилизировалось **на уровне 13 минут**, что позволило вернуть услугу во временной формат на уровне со всеми услугами.

Оптимизация процессов методами ТОС (Theory of Constraints)

Так же мы применили теорию ограничений Голдратта для повышения эффективности работы МФЦ Ямала. В частности, мы выявили узкое место — длительный процесс выдачи документов, и провели его оптимизацию.

Выполнена перенастройка электронной очереди и выделение отдельных стоек выделен отдельный поток, для выдачи документов. Раньше выдача результата происходила в одном потоке, что создавало очереди и негативно влияло на восприятие качества услуг. Выделили три потока:

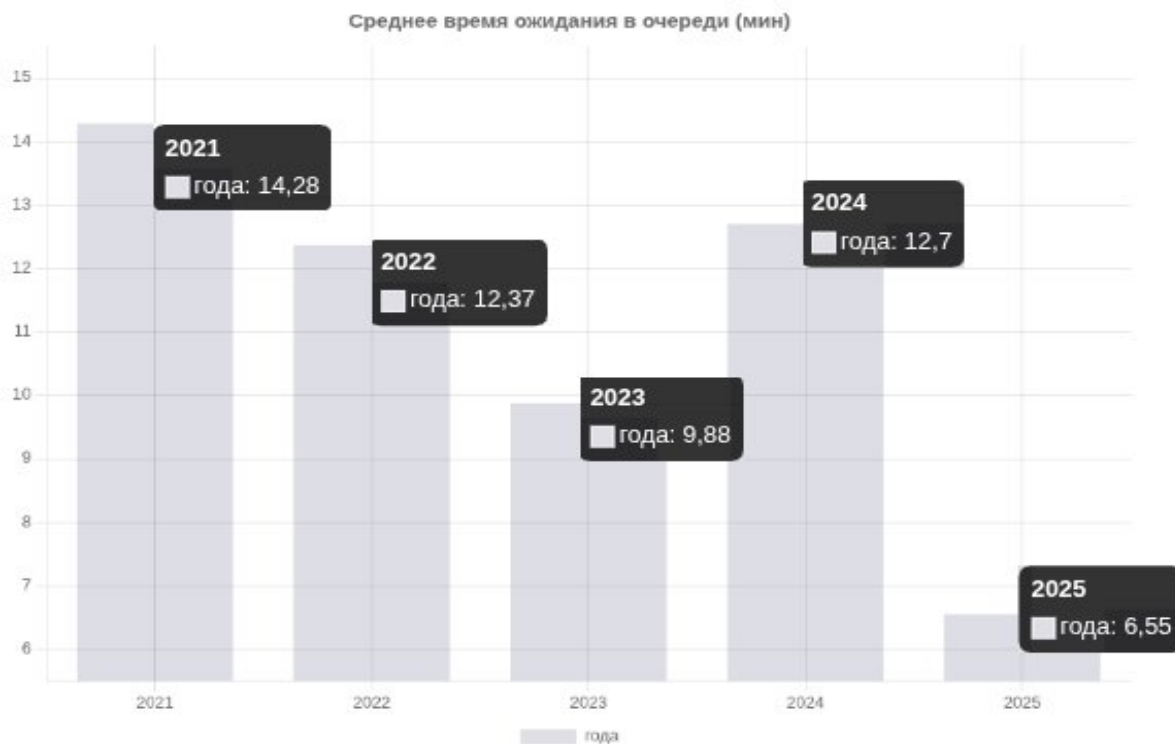
- Окна для подачи документов.
- Консультации на стойке секретарей-администраторов.
- Выдача готовых документов.



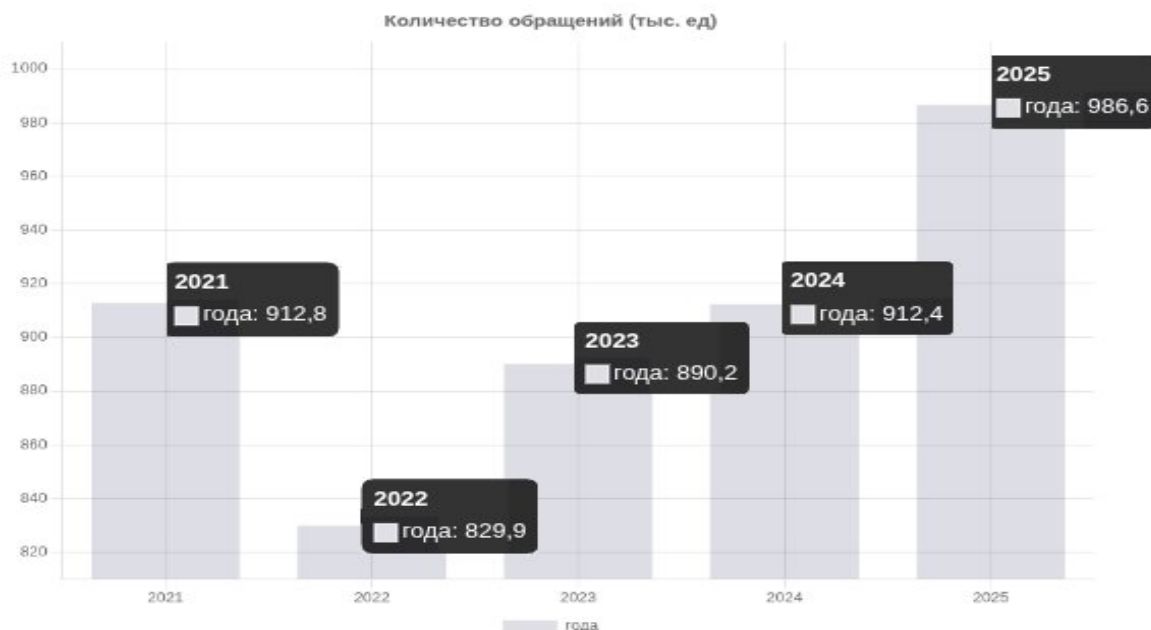
Для каждого этапа был установлен индивидуальный тайминг, основанный на усреднённом времени обслуживания одного заявителя. Новая логика организации позволила значительно сократить время ожидания и ускорить выдачу документов. Если во 2 квартале 2025 года среднее время ожидания выдачи результатов услуг **составляло 5 минут 13 секунд**, то уже к 4 кварталу 2025 года этот показатель снизился в 2,5 раза и **составил 2 минуты 30 секунд**.

Результат внедрения инноваций:

- Среднее время ожидания в очереди сократилось на 54,13%, что существенно повысило комфорт и удовлетворенность заявителей.



- Количество обращений граждан выросло на 8,08%, что свидетельствует о повышении доступности и популярности услуг МФЦ.





- Нам удалось сократить количество окон обслуживания без ущерба для качества услуг и без увольнения специалистов, за счет оптимизации процессов и распределения нагрузок.
- Открыли дополнительные ТОСП без увеличения численности специалистов, эффективно перераспределив внутренние ресурсы.
- Перешли на 7-дневный режим работы в некоторых отделах, а в других — на пятидневку, что позволило увеличить доступность услуг без увеличения штата специалистов.

Трудности

Проект внедрения процессного управления и системы КРІ потребовал немало усилий и терпения. Ниже приведены выводы, сделанные на основе полученного опыта, которые могут быть полезны другим организациям:

- Начинать с малого. Не пытайтесь сразу охватить всё и вся. Выберите небольшой участок, наиболее важный для вашей организации, и внедрите там новое решение. Только после успешного старта двигайтесь дальше.
- Будьте готовы к ошибкам. Любой крупный проект сопровождается пробами и ошибками. Помните, что главная задача — учиться на неудачах и двигаться вперёд.
- Поддерживайте обратную связь. Постоянно общайтесь с персоналом, собирайте обратную связь и вносите корректировки. Лучше действовать небольшими шагами, но уверенно идти к цели.
- Фиксируйте и распространяйте лучшие практики. Документируйте удачные решения и продвигайте их внутри организации. Это позволит сформировать корпоративную культуру постоянного улучшения.
- Используйте пилотные проекты. Прежде чем масштабировать нововведения, обязательно проверьте их работоспособность на небольшом участке. Так вы сэкономите ресурсы и избежите серьёзных ошибок.

Типичные ошибки и предупреждения

Рассмотрим несколько типичных ошибок, которых следует избегать при внедрении ВРМ:

- Отсутствие чёткой стратегии. Без внятной стратегии и понимания целей любое внедрение теряет смысл. Необходимо иметь долгосрочный план и понимание того, зачем нужны изменения.
- Часто упускается из виду необходимость глубокого обучения и разъяснения для персонала. Без достаточной подготовки и мотивации даже самое лучшее решение не принесёт пользы. Важно уделять больше внимания обучению, чтобы специалисты понимали, зачем и как они выполняют свои задачи.
- Игнорирование сопротивления изменениям. Изменения всегда вызывают сопротивление. Важно привлекать специалистов к процессу, разъяснять выгоды и помогать преодолеть страх перемен.
- Важно заручиться поддержкой директора и заместителей директора и включить их в процесс изменений.

Поддержка руководства

Одна из главных задач на старте проекта — убедить руководство в важности изменений. Это было достигнуто следующим образом:

- Регулярные встречи с руководящим составом для обсуждения хода проекта и продвижения изменений.
- Демонстрация успехов небольших пилотных проектов, подтверждающих эффективность новых подходов.
- Подготовка регулярных отчетов о прогрессе и достижениях.
- Готовность команды демонстрировать высокий уровень профессионализма и ответственности, показывая, что изменения возможны даже при ограниченных ресурсах и бюджете.

Поддержка персонала



Для поддержания открытого диалога и доверительных отношений мы регулярно проводим совещания в формате «без галстуков». Эти встречи проходят ежегодно на базе разных офисов предоставления услуг, где специалисты свободно обсуждают планы, перспективы и волнующие вопросы.

Специалисты могут открыто задавать любые вопросы и получать на них конструктивные ответы. Если вопрос требует дополнительного изучения, администрация Учреждения обязуется собрать необходимую информацию и дать ответ позднее.

Такие мероприятия способствуют сближению специалистов, поддерживают атмосферу взаимного доверия и уважения, что помогает эффективнее решать производственные задачи.

Кроме того, директор или первый заместитель директора периодически совершают визит по всем офисам, чтобы встретиться с специалистами и разрешить вопросы, возникающие в ходе работы. Это позволяет оперативно реагировать на проблемы и держать руку на пульсе всех процессов МФЦ ЯНАО.

Обратная связь и вовлеченность

Специалисты получают ежеквартальное премирование по итогам выполнения установленных показателей КРІ. Такая система вознаграждений стимулирует персонал стремиться к высоким результатам и повышает вовлеченность в достижение целей организации.

Помимо материальных бонусов, велика роль моральной поддержки: похвала и признание руководства существенно влияют на мотивацию специалистов и формируют позитивную рабочую атмосферу.

Способы преодоления трудностей

Основными способами преодоления трудностей стали:

- Постепенное внедрение изменений с фокусом на обучение и подготовку специалистов.
- Создание системы мониторинга и коррекции, позволяющей оперативно решать возникающие проблемы.
- Активное привлечение специалистов к процессу изменений, создание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи.

Опыт внедрения процессного управления и системы КРІ доказал свою эффективность. Хотя путь был непростым, полученные результаты оправдывают затраченные усилия. Надеемся, что наш опыт окажется полезным для других организаций, готовящихся к подобным изменениям.

Результаты

Внедрение процессного управления и системы КРІ позволило нашему Учреждению значительно повысить эффективность работы и качество обслуживания граждан. Рассмотрим конкретные результаты:

Улучшение показателей

В результате проведенных реформ существенно улучшились ключевые показатели:

- Количество ошибок при оформлении документов существенно снизилось: в 2023 году на каждые 1000 обращений приходилось 13 брака (ошибок), то теперь этот показатель в 2025 году снизился до 0,5 брака (ошибки) на 1000 обращений.
- Полностью ликвидирован архив в рамках предоставления государственных и муниципальных услуг и пересмотрев стандарты, удалось свести расходы на его содержание к нулю, сократив их на 100%.

Повышение эффективности специалистов

Вовлеченность специалистов МФЦ ЯНАО в проектную деятельность существенно возросла благодаря внедрению системы мониторинга и оценки их результатов. Каждый специалист получил возможность видеть свои показатели и четко понимать, где необходимы улучшения. Например в 2019 году был запущен проект «Генератор идей»¹, направленный на

¹ Идея проекта «Генератор идей» — поощрять инициативу специалистов и привлекать их к улучшению работы МФЦ. Каждый



активизацию специалистов и внедрение инструментов бережливого производства. В рамках проекта специалисты предложили множество полезных идей, которые были рассмотрены и одобрены специальной комиссией. Из 140 предложенных идей (на конец 2025 года) 81 была одобрена, 36 из них уже реализованы, остальные находятся на стадии реализации.

Альтернативные каналы предоставления услуг

Введение дополнительного рейтинга среди отделов вдохнуло новую жизнь в проект «Академия Арктикбот»². Благодаря этому, количество граждан, воспользовавшихся услугами в рамках проекта, устойчиво росло из квартала в квартал и к 4 кварталу 2025 года достигло 1540 человек, что значительно превышает показатель 3 квартала 2024 года (793 гражданина). Специалисты активно развивают альтернативные каналы предоставления услуг: они посещают школы, больницы, исправительные колонии и торговые центры, предоставляя гражданам дополнительные возможности для получения услуг.

Участие в общественной жизни

Специалисты активно участвуют в культурной и социальной жизни округа, посещая выставки, мероприятия и интеллектуальные игры, что способствует повышению гражданской активности и вовлеченности специалистов.

Общий эффект для организации

В совокупности все эти изменения привели к значительному улучшению работы МФЦ:

- Снижение стресса и усталости специалистов благодаря улучшению организации труда.
- Снижение текучести кадров.
- Повышение лояльности граждан к учреждению благодаря качественному обслуживанию.
- Рост престижа учреждения в глазах общественности, что укрепляет доверие граждан к государственным институтам.

Проект по внедрению процессного управления и системы KPI оправдал возложенные надежды. Наша модель показала, что сочетание цифровых технологий и четкой организации труда приносит ощутимую пользу как самим специалистами, так и заявителям, повышая эффективность и качество работы МФЦ.

Информационные технологии

Основным инструментом для управления бизнес-процессами и анализа данных является ИАС ПДиУ.

ИАС ПДиУ представляет собой центральное хранилище данных, обеспечивающее прозрачность и унификацию процессов. Система позволяет:

- Хранить и актуализировать нормативно-правовые акты, инструкции и регламенты.
- Оформлять и проверять исполнение задач специалистами.
- Обеспечивать доступ к необходимой информации всем специалистам на своих рабочих местах.
- Формируя учебные курсы и тесты для аттестации работников.
- Объединять данные из различных информационных систем и обеспечивать объективную оценку работы специалистов.

Система позволяет оперативно корректировать процессы, контролировать их выполнение и обеспечивать качественную консультацию заявителей. Особое внимание уделялось модернизации базы знаний, доступной всем специалистам, что повышает оперативность и точность их работы.

специалист может предложить полезное нововведение либо доработать «старое», способствующее повышению качества обслуживания заявителей и уменьшению рабочей нагрузки.

² Цель проекта «Академия Арктикбота» - формирование у амальцев совокупности знаний, умений и навыков, необходимых для получения государственных услуг, в том числе в электронной форме. Содействие гражданам в получении услуг и сервисов в цифровой форме и популяризация современных форм взаимодействия населения и государства



Передовые цифровые технологии

В дополнение к традиционным инструментам широко применяются передовые цифровые технологии:

Электронный архив документов — переведены в электронный формат все внутренние и внешние документы, что значительно сократило расходы на печать и хранение.

Интерактивные панели информирования посетителей — расположены в холлах МФЦ и предоставляют подробную информацию о статусе талона.

Роботизированные системы помощи — виртуальные ассистенты отвечают на частые вопросы граждан и специалистов, снимая нагрузку с операторов.

Вся информационная среда МФЦ построена на принципах интеграции и совместимости с другими государственными информационными системами:

- Единый портал государственных услуг (ЕПГУ) — обеспечивается передача данных и синхронизация услуг с порталом.
- Информационные системы исполнительной власти (ФНС, ПФР, МВД и др.) — налажена прямая интеграция для получения данных о заявителе и передаче документов.
- Сети МФЦ — все филиалы объединены в единую информационную инфраструктуру, что позволяет централизованно управлять процессами и мониторить их исполнение.

Безопасность информации — приоритетное направление нашей работы. Используется целый спектр защитных механизмов:

- Шифрование каналов передачи данных.
- Двухфакторная аутентификация специалистов.
- Периодическое резервное копирование и восстановление данных.

Партнер

ООО «Каскад-ПРО» — разработчики ИАС ПДиУ. Мы сотрудничаем с ними более 10 лет, что позволяет нам использовать надежный и проверенный инструмент для управления и анализа данных. Компания всегда готова оперативно отреагировать на любые запросы по доработке и развитию системы.

ООО «Феникс» — разработчики АИС ЕЦУ, сотрудничаем с нами уже более 5 лет, обеспечивая постоянную техническую поддержку и своевременное внесение необходимых изменений.

Клуб лидеров изменений МФЦ при Министерстве экономического развития РФ — наш партнёр, оказывающий методическую поддержку и предоставляющий возможность участия в конференциях, форумах и образовательных программах, что способствует развитию специалистов и внедрению передовых практик. Эксперты клуба всегда открыты для консультаций и обмена опытом.