

«Проектирование, автоматизация и внедрение процесса обработки клиентских заявлений от портала ГосУслуги» в ПАО «МегаФон»»

Аннотация

С 1 апреля 2025 года пользователи портала ГосУслуги получили возможность увидеть все мобильные номера, оформленные на них и подать электронное заявление на расторжение или блокировку номера по своему желанию.

МегаФону необходимо было спроектировать и внедрить новый процесс взаимодействия с абонентом по такому виду заявок, при этом:

- реализовать процесс и интеграцию информационных систем к конкретной дате;
- обеспечить понятный и простой способ взаимодействия с клиентом, в том числе для отработки обратной связи от клиента и устранения причин, вследствие которых он сформировал заявку на блокировку номера;
- соблюсти все обязательные требования законодательства;
- минимизировать дополнительную нагрузку на внутренние ресурсы компании.

В итоге в установленные сроки удалось спроектировать, автоматизировать и внедрить кросс-функциональный федеральный процесс и вывести его на запланированные показатели результативности. При проектировании и разработке процесса была обеспечена поддержка со стороны ключевых стейкхолдеров, собрана кросс-функциональная рабочая группа, применены инструменты AI-агентов и роботов, проведена интеграция информационных систем с государственными системами, автоматизирован основной маршрут процесса, а также настроен дашборд, позволивший участникам процесса оперативно отслеживать его показатели и предпринимать соответствующие корректирующие и предупреждающие действия, как на этапе внедрения, так и после перевода процесса в операционную деятельность.

Введение

МегаФон - российская телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги мобильной и фиксированной связи, широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения, а также OTT-видеоконтента, инновационных цифровых продуктов и сервисов. МегаФон – оператор №1 в стране по скорости мобильного интернета, покрытию сети и качеству голосовой связи, что подтверждают исследования ряда независимых российских компаний (ООО «ДМТЕЛ-Сервис», ООО «Виго», ООО «МегаБитус»).

Оператор развивает объединенную с Yota федеральную розничную сеть, услугами компании пользуются более 78 млн. клиентов.

Бизнес-контекст

Процесс обработки клиентских заявлений, безусловно, не новый для компании и существует достаточно много способов и каналов взаимодействия, это и очный визит в салон оператора, и звонок в Контактный центр, и обращение через

Личный кабинет абонента и иные. В компании описаны, отлажены и действуют процессы по сохранению абонентов через решение их вопросов, которые привели к обращению связанному с расторжением или блокировкой номера.

Возможность обратиться к оператору через ГосУслуги открывала ещё один удобный канал взаимодействия для абонента, в тоже время для нас реализация процесса под данный вид запроса имела существенные отличия от всех действующих процессов и была уникальной, т.к.:

1) время реакции, при поступлении заявления на расторжение или заявления на перенос мобильного номера к другому оператору у нас есть дни на взаимодействие с абонентом, а в случае с ГосУслугами требуются действия «здесь и сейчас»;

2) интерфейс, т.к. в рамках взаимодействия с абонентом через интерфейсы оператора есть возможность уточнений и/или предложений в формате онлайн, с ГосУслугами такая возможность отсутствует;

3) законодательное ограничение количества номеров оказывало влияние на пользовательское поведение в части стимулирования и инициативы воспользоваться данным сервисом, т.к. появлялся единый интерфейс, через который возможно увидеть все свои номера вне зависимости от оператора;

4) сам способ подобного взаимодействия был поддержан со стороны федеральных СМИ и предполагал одновременный запуск в конкретный момент времени без возможности тестовых или последовательных запусков, что влекло за собой риск пиковой обрабатываемости в момент запуска.

Нам важен каждый абонент, поэтому обеспечивая требования законодательства необходимо держать фокус на целях компании, включая удовлетворенность клиентов.

При том, что требования закона едины для всех участников рынка, каждый оператор подходит к их реализации с учетом многих внутренних и внешних факторов. Мы взяли «курс» на построение лучшего клиентского пути, чтобы максимально оперативно и качественно обрабатывать обратную связь от абонентов и максимально быстро устранять причины побудившие их направить заявку на блокировку номера или расторжение договора, тем самым сохранив как можно больше абонентов.

Бизнес-процесс

Заказчиком и спонсором проекта выступил директор департамента по развитию, который назначил руководителя проекта из структур своего департамента. Далее была собрана команда проекта, в которую входили представители более 10 подразделений компании (Развитие бизнеса, Правовая функция, Связи с государственными органами, Клиентский опыт, Дирекция по клиентскому взаимодействию, Дирекция по развитию каналов продаж и сохранения клиентов, Сегментный маркетинг, Клиентский сервис, Департамент по диджитал решениям, Технический блок, ИТ и Безопасность) + представители ИТ подрядчика АО «Нэксайн», а общее количество активных участников проекта насчитывало 27 сотрудников.

На старте проекта для проектной команды были озвучены и определены следующие условия:

- в установленный срок старта сервиса без возможности переноса реализовать на промышленной среде техническую интеграцию внутренних систем с государственными системами, чтобы принимать заявления клиентов от портала Госуслуги;
- обеспечить уровень сохранения абонентов (показатель, характеризующий общее количество абонентов, оставшихся активными абонентами оператора к общему количеству поступивших заявок) не ниже, чем в рамках уже отлаженных процессов сохранения абонентов в иных каналах, в т.ч. настроив максимально клиентоориентированное взаимодействие с абонентом задействовав максимально возможное количество точек контакта с абонентом;
- новый процесс должен быть запущен в рамках текущих ресурсов компании без их увеличения как на этапе реализации проекта, так и на этапе исполнения процесса;
- обеспечить прозрачность исполнения процесса и возможность оперативной реакции.

Проектирование процесса велось с учётом данных установок, а также понимания зафиксированных сроков реализации, которые изменить в принципе не представлялось возможным + осознания того, что результат проекта и спроектированный процесс становится сразу доступен всем абонентам в один момент времени.

Проектной команде предстояло решить следующие задачи, которые были изначально оформлены Руководителем проекта в иерархическую структуру работ:

- спроектировать сам процесс в рамках периметра текущих процессов клиентского сервиса;
- реализовать автоматизацию решений как по взаимодействию с ГосУслугами, так и во внутреннем контуре информационных систем;
- определить систему уведомлений, уведомлений и информирований в зависимости от сценариев процесса;
- разработать стратегию коммуникаций;
- проработать механизмы взаимодействия с абонентами;
- определить механизм устранения возможных причин, побудивших абонентов воспользоваться данной возможностью;
- продумать и реализовать операционную отчетность, позволяющую принимать решения по результативности и эффективности процесса в оперативном режиме;
- предусмотреть алгоритмы ответов на вопросы во всех точках контакта от абонентов, которые хотели бы воспользоваться данным сервисом, но столкнулись со сложностями;
- разумно и рачительно использовать текущие ресурсы компании с учётом прогнозирования увеличения возможной нагрузки;
- создать обучающий материал и провести своевременное обучение для исполнителей процесса;

В результате работы проектной команды был спроектирован процесс, начинающийся с желания абонента заблокировать номер или расторгнуть договор посредством интерфейса в портале ГосУслуги, и завершающийся итоговым статусом абонента в информационно - биллинговой системе по результатам прохождения соответствующей заявки и её закрытию. В рамках процесса были предусмотрены разные сценарии маршрутов заявок в зависимости от действий

абонента, его параметров, а также предиктивной оценки потенциальных причин использования данного сервиса.

Настроенные маршруты заявок проходят как ряд автоматических и роботизированных проверок, так и предполагают участие сотрудников компании для взаимодействия с абонентом на этапе обработки его заявки.

В рамках спроектированного процесса предусмотрены:

1. Статусная модель заявлений клиента во внутренних информационных системах компании в рамках прохождения маршрутов;
2. Стратегия коммуникации, включающая 6 инструментов взаимодействия с клиентом, предиктивный анализ возможных причин расторжения и подбор предложений для устранения этих причин;
3. Карта нотификаций абонента для каждого инструмента взаимодействия;
4. Информационный маркер для автоматизированного запуска инструментов взаимодействия;
5. Зоны ответственности подразделений в зависимости от сценариев, шагов и параметров абонента;
6. Нормативные значения (SLA) по шагам процесса;
7. Сбор цифровых данных, позволяющих формировать отчётность по процессу;

Спроектированный процесс помимо реализации в информационных системах нашёл свое отражение в нормативных документах компании и в инструкциях + обучающих материалах для фактических исполнителей данного процесса.

Инновационность

Фактическая реализация проекта осуществлялась с использованием модели DMADV, т.к. нам важно было сделать сразу качественный результат к жёстко установленному сроку без возможности итерационных доработок, исправления «брака/дефектов» или переделки процесса по факту запуска. В связи с этим на старте проекта, в рамках этапа Определение, с непосредственным вовлечением спонсора проекта были определены цели и ключевые установки + требования к проекту, на этапе Измерений проводились оценки, измерения и строились оценочные прогнозы в т.ч. по техническим метрикам: скорость ответа, скорость поступления обращений, ожидаемый охват абонентов, риск аварийности, метрики конверсии схожих процессов по сохранению абонентов и т.п.

В рамках этапа Анализа совместно с функциями Клиентского опыта, Маркетинга и Клиентского сервиса были проанализированы возможности использования точек контакта и выбраны наиболее приоритетные способы взаимодействия с абонентом с учётом удобства для абонента и его фактического клиентского пути.

В рамках этапа Дизайна помимо проектирования и разработки самого процесса, были реализованы и технические решения, а также задействованы передовые цифровые технологии, к примеру:

- предиктивная модель причин блокировок и/или расторжений на основании анализа больших данных;
- умная модель подбора предложения в зависимости от потенциальных причин и множества параметров абонента;

- интеллектуальный роботизированный информатор;
- инструменты автоматизации и роботизации, позволяющие исключить «ручные» передачи информации, в т.ч. в праздничные и выходные дни.

При разработке и проектировании процесса изначально ориентировались на «гибкий» подход к регламентации деятельности принятый в компании с 2021 года, который позволяет вносить оперативные изменения в нормативные документы компании (регламенты) через релизы. К примеру, были внесены изменения в 5 действующих и утверждённых процедур обслуживания клиентов (расторжение, переоформление, блокировка номера, перенос номера и идентификация физических лиц).

Для этапа Верификации изначально был проработан и реализован к старту исполнения процесса отчёт в формате дашборда, позволивший в оперативном режиме отслеживать показатели результативности непосредственно самого процесса и динамику нагрузки. Организовано тестирование от лица абонента работоспособности и удобства процесса. Предусмотрены сценарии реагирования на аварии в т.ч. в рамках настроенной интеграции.

Трудности

Ключевыми трудностями в рамках проекта для нас были:

- вопросы ресурсов, как связанных с реализацией проекта, так и с оценкой необходимого и достаточного ресурса для возможности запуска процесса с учётом ожиданий по его целевым значениям;

- вопросы зафиксированных внешних требований ИТ систем и условий, так как это оказывало существенное влияние и являлось фактически блок-фактором для проектирования и автоматизации;

В связи с этим на старте проекта было уделено достаточно времени для фиксации приоритета данного проекта в смежных подразделениях посредством информационной встречи с руководителями подразделений и определена цепочка принятия решений в случае спорных вопросов и наличия нескольких вариантов реализации.

Для возможности задействования дефицитных ресурсов ИТ разработки приходилось пользоваться механизмами эскалации, приоритезации, а также проводить расчёты влияния тех или иных задержек, в итоге пришлось повлиять на многие запланированные активности компании, т.к. необходимые доработки информационных систем требовали отвлечения представителей большого количества ИТ команд. В тоже время ограниченность и дефицит ресурсов влияли на необходимость осознанного подхода к требованиям и определения важности каждого из них, а также безусловно качеству проработки требований даже в условиях неопределенности.

Для возможности оценки необходимого ресурса, который потребуется на исполнение процесса (фактическую отработку поступающих заявлений) было проработано несколько сценариев исходя из гипотез и предположений по возможной нагрузке и её динамике. Также со стороны проектной командой была

определена необходимость и организована возможность «горячего» дополнительного ресурса под риск нагрузки, но в тоже время важно было обеспечить, чтобы выделенный ресурс не «простаивал».

Изначально продуманный и настроенный дашборд по запуску процесса с регулярной актуализацией информации + заранее проработанные механизмы оперативного реагирования позволили с момента старта сервиса справиться с появившейся нагрузкой и её пиками.

Для нивелирования риска по готовности фактических требований внешних информационных систем была выстроена слаженная и оперативная совместная работа с функцией Связи с государственными органами, а общее проектное управление велось в периметре единой информационной системы управления проектами, что позволило поддерживать в актуальном состоянии для всех участников проекта контентные документы по проекту: Иерархическую структуру работ, План-график реализации, Бизнес-функциональные требования, варианты нотификаций, блок-схемы процесса и др. Что в итоге, совместно с реализованной картой внутренних коммуникаций позволило держать всех участников и заинтересованных лиц в одном информационном поле и положительно сказалось на сроках и результатах проекта.

Важно, что для успешной реализации подобного проекта и решения возможных трудностей на старте проекта необходимо:

- определить кто принимает решение в случае спорных вопросов;
- зафиксировать приоритет данного проекта для смежных подразделений и его поддержку со стороны руководителей;
- включать в команду проекта экспертов с правом принятия решений и экспертизой в вопросах;
- наладить карту коммуникаций для всех участников и заинтересованных по вехам проекта, его статусам и открытым вопросам;
- обеспечить оперативный обмен информацией и решение возникающих вопросов членами команд;
- определить целевые показатели процесса в формате конечного результата, на которые должна быть настроена вся проектная команда.

Результаты

Благодаря слаженной работе проектной команды, МегаФон был полностью готов и подключил сервис с первого дня его официального старта на портале ГосУслуг, реализовав как техническую интеграцию внутренних информационных систем с государственными системами, так и выстроенный процесс взаимодействия с каждым абонентом, который позволил при соответствии требованиям законодательства перевыполнить установленный целевой уровень и сохранить больше активных абонентов, проявив заботу о каждом.

[Абоненты МегаФона получили возможность управления своими номерами на портале «Госуслуги» | Федеральные новости — Инвесторам и прессе — Официальный сайт ПАО «МегаФон» Московский регион](#)

Сам проект стал победителем во внутреннем конкурсе наиболее значимых инициатив и проектов «Лучший из лучших» за первое полугодие 2025 года., в голосовании которого принимают участие все сотрудники компании.

Руководитель данного проекта получил максимальную внутреннюю оценку за результаты 2025 года, в т.ч. на основании пост-анализа запуска процесса, который подтвердил экономический эффект реализации.

Абоненты со своей стороны также оценили актуальность и удобство предоставленной возможности, и к моменту проведения пост-анализа воспользовались данным сервисом более 250 тысяч раз.

Применённый подход к организации проекта и проектирования процессов, а также разработанная стратегия коммуникаций взаимодействия с клиентом, показавшая свою успешность, используются как эталонные, при выстраивании схожих процессов, связанных с исполнением законодательства, например, работа с лимитами номеров, контроль номера IMEI для иностранных граждан (нерезидентов) и т.п.

Информационные технологии

В рамках ведения проекта использовались внутренние ИТ системы компании, в частности ПО для моделирования бизнес - процессов ARIS, а также единая система для управления потоком работ и ведения проектов (MegaWiki).

Сам непосредственно процесс реализован во внутреннем информационном контуре компании с задействованием внутренней CRM системы, разработчиком которой является компания АО «Нэксайн».

Партнер

Интеграция информационных систем с государственными системами, а также доработки ИТ систем осуществлялись совместно с компанией АО «Нэксайн» и с задействованием внутренних ресурсов кросс-функциональной команды.