



**Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение
«Многофункциональный центр предоставления государственных
и муниципальных услуг» СПб ГКУ «МФЦ»**

**Внедрение процессного управления, как инструмент повышения
эффективности работы РЦО СПб ГКУ «МФЦ»**

**Санкт-Петербург
2026**

Оглавление

I. Аннотация	3
II. Введение	3
III. Бизнес-контекст	4
IV. Бизнес-процесс	5
Рисунок 1.....	6
Рисунок 2.....	6
V. Инновационность	7
Рисунок 3.....	9
Рисунок 4.....	10
Рисунок 5.....	11
Рисунок 6.....	12
Рисунок 7.....	13
Рисунок 8.....	14
VI. Трудности	15
VII. Результаты	15
VIII. Партнер	16

I. Аннотация

Идея внедрения процессного управления как инструмент повышения эффективности работы регионального центра оптимизации, созданного на базе Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – РЦО, СПб ГКУ «МФЦ» соответственно) возникла в процессе активного развития проектной деятельности РЦО, участия в ключевых проектах федерального и регионального уровня.

Внедрение процессного управления в РЦО позволило организовать эффективную матричную систему управления проектами и функциональными задачами РЦО, посредством:

- определения ролей и ответственности работников РЦО;
- оптимизации взаимодействия между отделами;
- повышения прозрачности и управляемости;
- синхронизации целей и задач;
- разгрузки руководителей и смещения фокуса на стратегическое планирование;
- стандартизации и оптимизации внутренних процессов;
- упрощения мониторинга и оценки эффективности.

Описание деятельности РЦО встроено в общую архитектурную структуру СПб ГКУ «МФЦ» и является ключевым элементом, определяющим его роль в системе предоставления государственных, муниципальных и иных услуг (сервисов).

Описание архитектурной структуры СПб ГКУ «МФЦ» осуществляется путем составления и актуализации описания каждого процесса и требований к ним при помощи инструмента Business Studio (схем в нотации IDEF0 и BPMN).

II. Введение

СПб ГКУ «МФЦ» является подведомственным учреждением Комитета по информатизации и связи (далее – Комитет) и представляет собой одно из крупнейших государственных учреждений Санкт-Петербурга, организованное на основании Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – Федеральный закон № 210-ФЗ).

Структурные подразделения СПб ГКУ «МФЦ» развернуты во всех административных районах Санкт-Петербурга, обеспечивая доступность услуг для населения.

Основная деятельность СПб ГКУ «МФЦ» заключается в организации предоставления гражданам и юридическим лицам государственных, муниципальных и иных услуг (сервисов) по принципу «одного окна».

В рамках этой деятельности СПб ГКУ «МФЦ»:

- принимает от заявителей запросы о предоставлении услуг;
- обеспечивает взаимодействие с органами, предоставляющими услуги (без участия заявителя), в соответствии с соглашениями и нормативными правовыми актами (далее – НПА);

- выдает заявителям документы — результаты предоставления услуг;
- соблюдает административные регламенты и иные НПА, регулирующие оказание конкретных услуг;
- оказывает методическую поддержку исполнительным органам государственной власти Санкт-Петербурга по реализации проектов федерального и регионального уровня, в том числе оптимизации услуг, разработке жизненных ситуаций регионального уровня (данная деятельность осуществляется РЦО).

Необходимость внедрения процессного управления в СПб ГКУ «МФЦ» возникла в связи с:

- ростом объема оказываемых услуг и числа заявителей;
- усложнением межведомственного взаимодействия;
- потребностью в повышении прозрачности и контролируемости процессов;
- дублированием действий;
- необходимостью стандартизации процессов при осуществлении проектной деятельности и др.

III. Бизнес-контекст

В сентябре 2022 года во исполнение приказа Министерства экономического развития Российской Федерации от 26.09.2022 № 512 (далее – Приказ № 512, Минэкономразвития России соответственно) на базе управления по оптимизации предоставления государственных и муниципальных услуг СПб ГКУ «МФЦ» создан РЦО, состоящий из 3-х отделов – общей численностью 17 человек с руководителями отделов. В соответствии с Приказом № 512 РЦО вменены полномочия исключительно по оптимизации услуг.

С декабря 2022 года в связи с наличием в штате РЦО работников, имеющих образование в сфере процессного управления, СПб ГКУ «МФЦ» было принято решение о наделении РЦО функционалом по внедрению системы процессного управления в СПб ГКУ «МФЦ» во исполнение приказа Комитета от 23.12.2022 № 74-п «О внедрении системы процессного управления в Комитете по информатизации и связи и подведомственных ему организациях».

Внедрение процессного подхода в деятельность СПб ГКУ «МФЦ» сопряжено с рядом существенных сложностей, требующих системного решения, в том числе которые непосредственно влияют на работу РЦО:

- Несбалансированность НПА

Отсутствуют единые стандарты внедрения процессного управления в государственные учреждения, что ведет к:

- несогласованности межведомственного взаимодействия;
- дублированию процессов при оказании услуг;
- затруднениям в стандартизации процедур на уровне МФЦ.

- Необходимость постоянной адаптации процессов

В связи с динамичностью социально-экономических факторов в Российской Федерации требования к порядку предоставления государственных услуг регулярно

изменяются, что предполагает необходимость изменения НПА и порождает ряд проблем:

- высокие временные затраты на пересмотр и актуализацию процессов;
- дополнительные расходы на обучение персонала и обновление документации;
- риски сбоев в обслуживании при переходе на новые регламенты.

- Сложность оценки эффективности процессного подхода

В государственном управлении существуют сложности при разработке методики по созданию показателей эффективности, которые:

- адекватно отражают результативность процессного управления;
- учитывают специфику государственных услуг (многоступенчатость, межведомственность, жесткие регламенты);
- позволяют сравнивать показатели между разными услугами и подразделениями.

Кроме того, отсутствует четкая увязка KPI процессов с целевыми индикаторами государственных программ.

IV. Бизнес-процесс

В январе 2023 года в рамках реализации мероприятий по внедрению процессного управления в деятельность СПб ГКУ «МФЦ» каждое структурное подразделение осуществило инвентаризацию собственных процессов. Указанное мероприятие являлось первоначальным этапом внедрения процессного подхода.

По итогам инвентаризации был сформирован сводный реестр процессов, включающий 544 процесса. Данный реестр послужил основой для построения архитектуры процессов учреждения, обеспечив систематизацию и структурирование операционной деятельности.

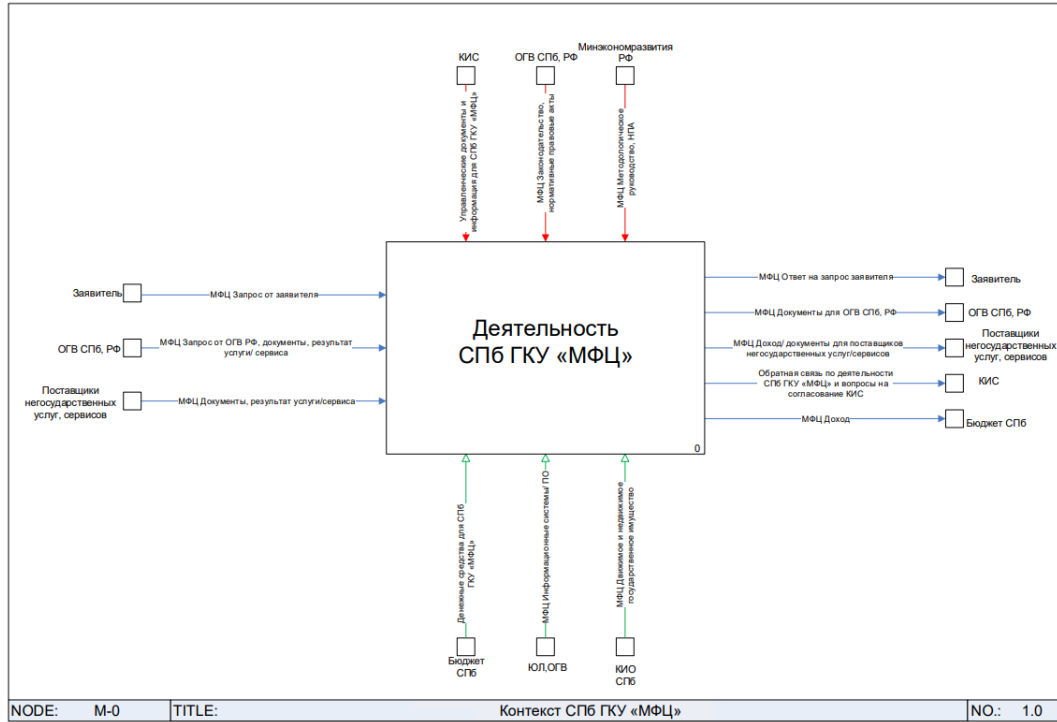
Непосредственно работа по моделированию процессов в программном комплексе Business Studio была инициирована в апреле 2023 года (рисунок 1). Кроме того, моделирование процессной модели в СПб ГКУ «МФЦ» осуществлялось в соответствии с Методическими рекомендациями Минэкономразвития России, утвержденными 22.05.2023 статс-секретарем заместителем Министра экономического развития Российской Федерации А.И. Херсонцевым.

В декомпозиции деятельности учреждения на уровне «Ландшафта» (рисунок 2) выделены пять процессов. Три процесса были выделены опираясь на НПА, которые регламентируют деятельность нашего учреждения:

- в соответствии с Федеральным законом № 210-ФЗ были выделены 2 основных процесса: «Взаимодействие с ОГВ/ организациями» и «Взаимодействие с заявителем»;
- в соответствии с Концепцией 24/7 был выделен также основной процесс: «Оптимизация процессов предоставления услуг».

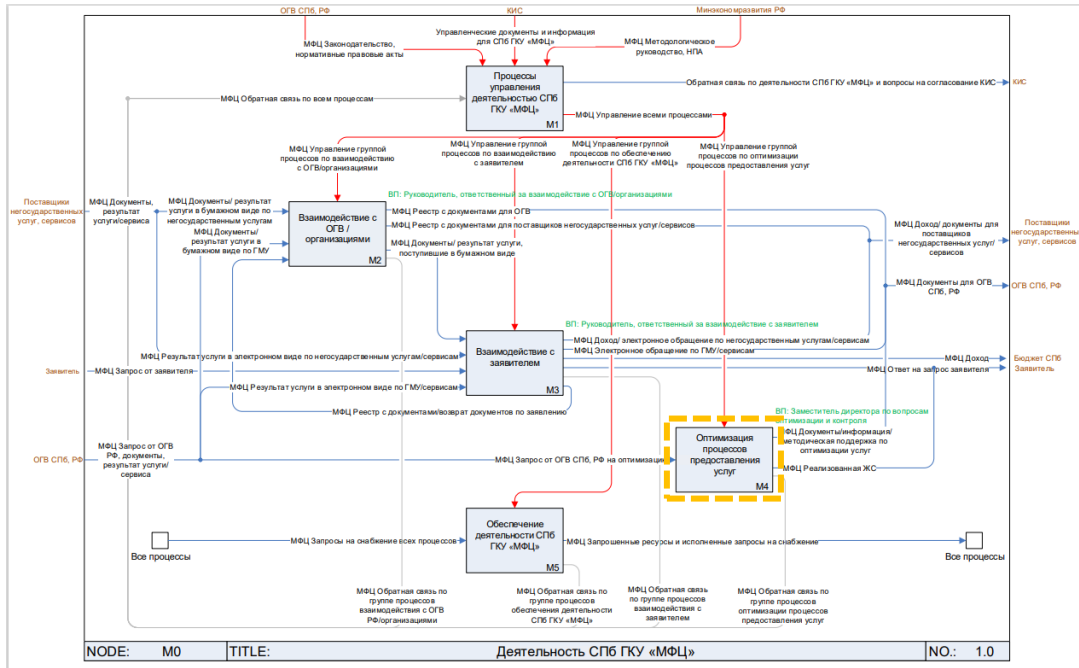
Процесс «Оптимизация процессов предоставления услуг» описывает деятельность РЦО, который является неотъемлемой частью основных процессов СПб ГКУ «МФЦ» (рисунок 2).

Рисунок 1
Контекст СПб ГКУ «МФЦ»



Контекст СПб ГКУ «МФЦ».pdf

Рисунок 2
Ландшафт «Деятельность СПб ГКУ «МФЦ»



M0 Деятельность СПб ГКУ «МФЦ».pdf

V. Инновационность

С 2022 года кроме Приказа № 512, регулирующего деятельность РЦО, отсутствуют НПА Российской Федерации, регламентирующие иную функциональную деятельность РЦО помимо оптимизации услуг. В связи с этим РЦО посредством инструментов процессного управления были разработаны схемы, описывающие функциональную деятельность отделов РЦО. Кроме того, РЦО Санкт-Петербурга явился инициатором разработки проекта «Методических рекомендаций по организации деятельности РЦО, созданных в субъектах Российской Федерации» (далее – проект Методических рекомендаций РЦО) совместно с 17 субъектами Российской Федерации.

На сегодняшний день РЦО Санкт-Петербурга осуществляет функционал по всем направлениям деятельности, рекомендуемый проектом Методических рекомендаций РЦО, при разработке которых появилась необходимость схематичного описания указанной деятельности.

На рисунке 3 схематично изображена проектная деятельность РЦО в масштабном пилотном проекте Минэкономразвития России по разработке унифицированных описаний целевых состояний услуг, реализации федерального проекта «Государство для людей», по разработке сложных кросс-функциональных проектов, включая жизненные ситуации регионального уровня, при оказании методического сопровождения по работе в федеральной государственной информационной системе «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)».

Внедрение процессного управления повышает эффективность матричного управления за счет:

- Четкого определения ролей и ответственности.

В матричной структуре работники РЦО могут подчиняться одновременно непосредственному руководителю и владельцу процесса. Процессный подход помогает четко определить границы ответственности и полномочия каждого участника, что снижает риски путаницы и недопонимания в распределении задач и ответственности.

- Оптимизации взаимодействия между отделами.

Процессный подход концентрируется на последовательностях действий, которые создают ценность для РЦО. Это помогает выявить и устранить барьеры и «узкие места» во взаимодействии между отделами, что особенно важно в матричной структуре, где сотрудничество между разными направлениями критически значимо для достижения общей цели.

- Улучшения координации и синхронизации целей.

В матричном управлении важно обеспечить согласованность целей и действий разных направлений. Процессный подход позволяет выделить ключевые процессы и настроить их так, чтобы они способствовали достижению общих целей организации.

- Стандартизация и оптимизация процессов.

Процессный подход предполагает стандартизацию способов выполнения работ, что помогает снизить количество ошибок, сократить время выполнения задач и повысить качество результатов. В матричной структуре стандартизированные процессы могут обеспечить более слаженное и предсказуемое взаимодействие между разными направлениями.

- Упрощение мониторинга и оценки эффективности.

Благодаря выделению процессов в рамках процессного подхода становится легче отслеживать их выполнение и оценивать эффективность. В матричной структуре это помогает своевременно выявлять проблемы в взаимодействии между отделами и корректировать курс действий.

- Гибкость и адаптивность.

Оптимизация и стандартизация процессов в рамках процессного подхода делают деятельность РЦО более гибкой и способной быстро адаптироваться к изменениям, что позволяет гибко реагировать на внешние и внутренние изменения.

Для более детального видения деятельности РЦО рассмотрим декомпозицию деятельности.

Оптимизация процессов предоставления услуг

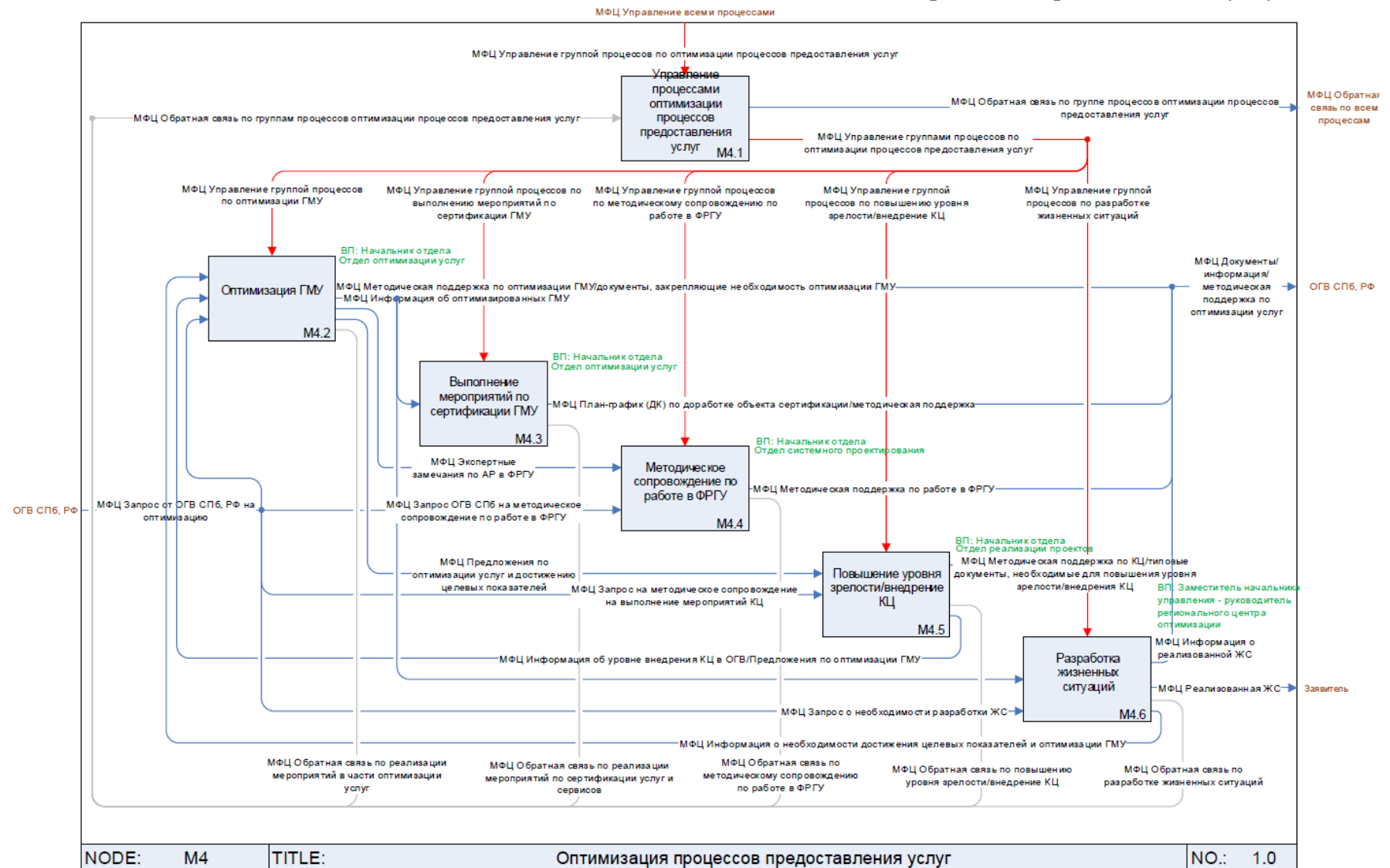
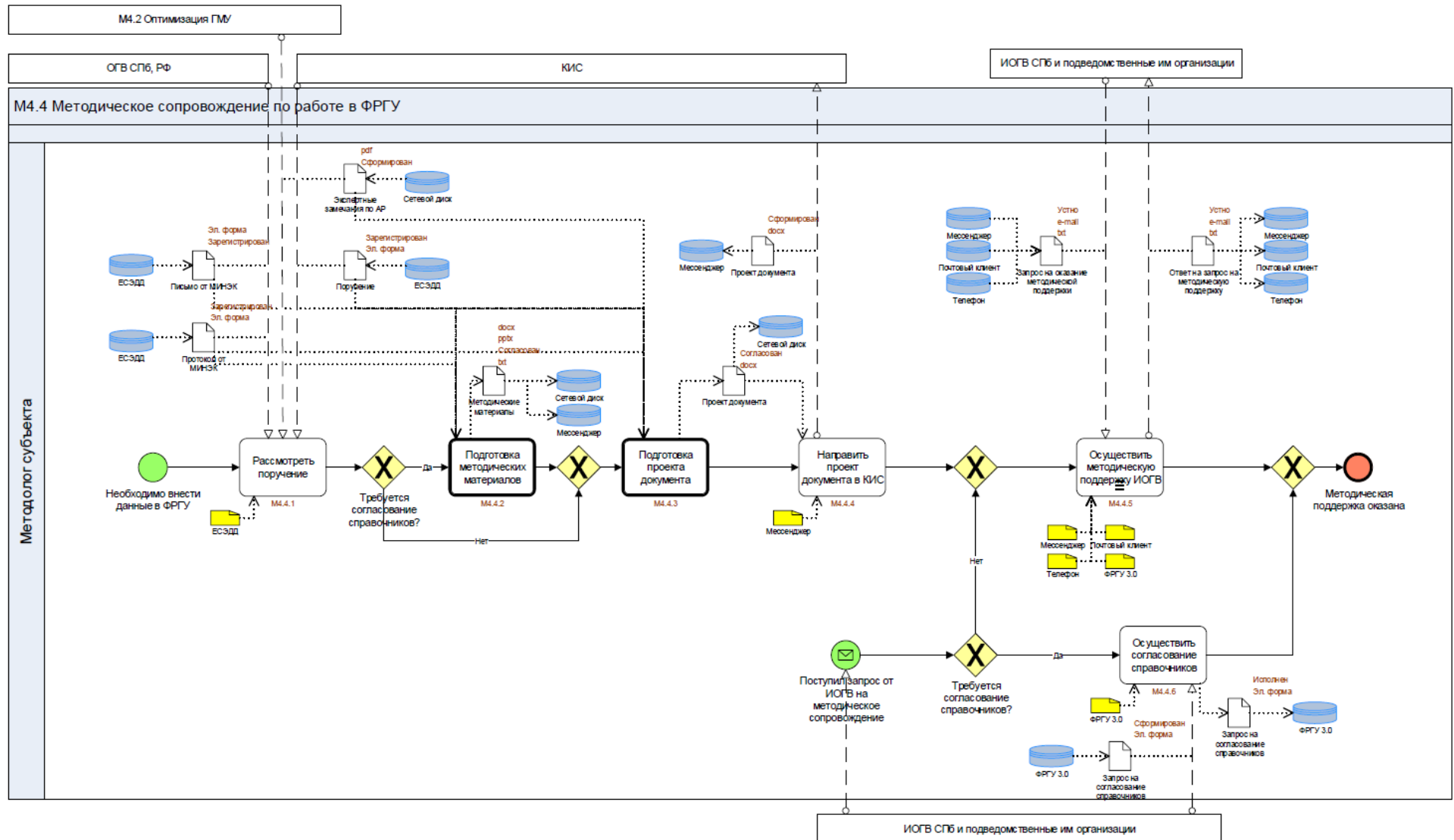


Рисунок 6
Методическое сопровождение по работе в ФРГУ



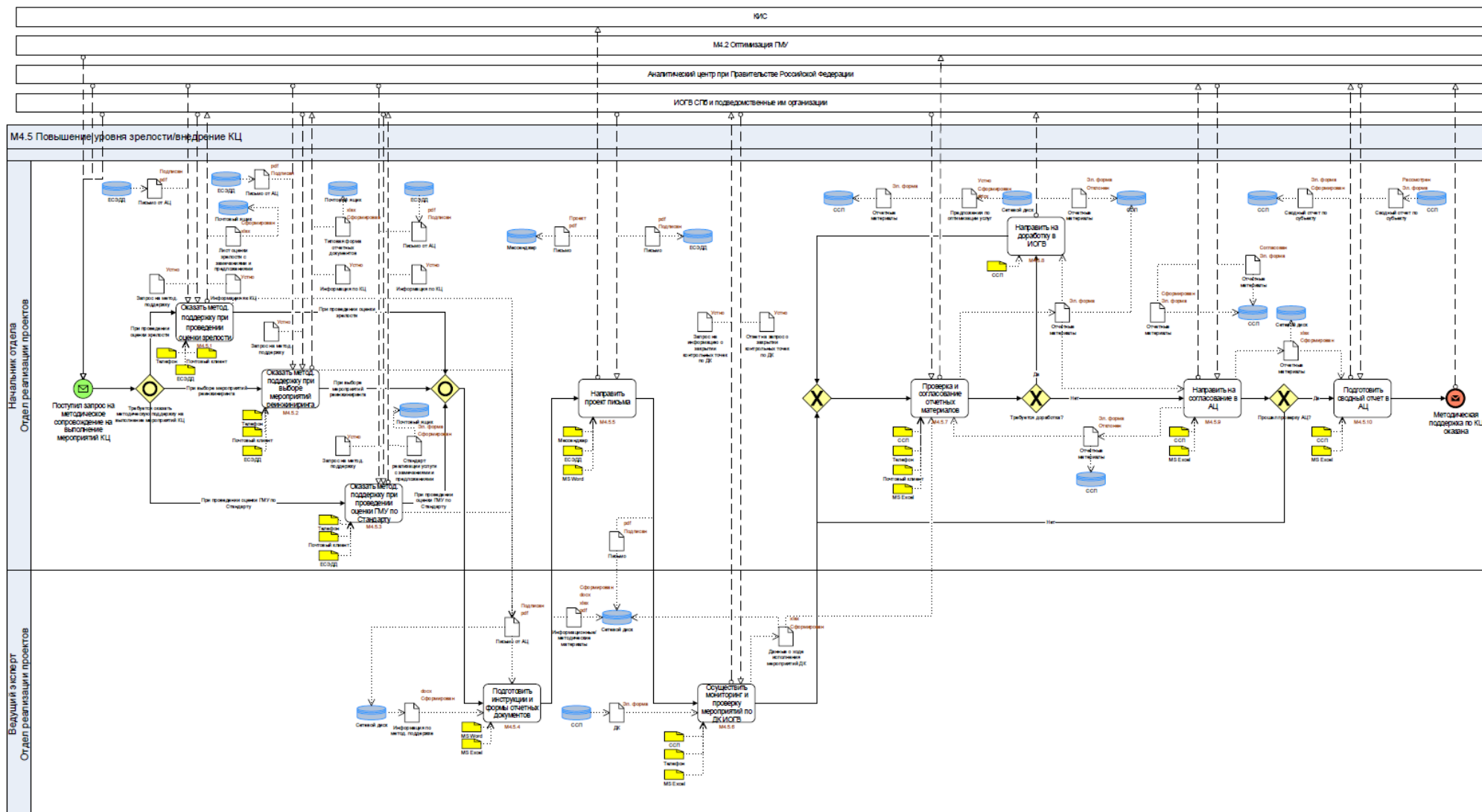
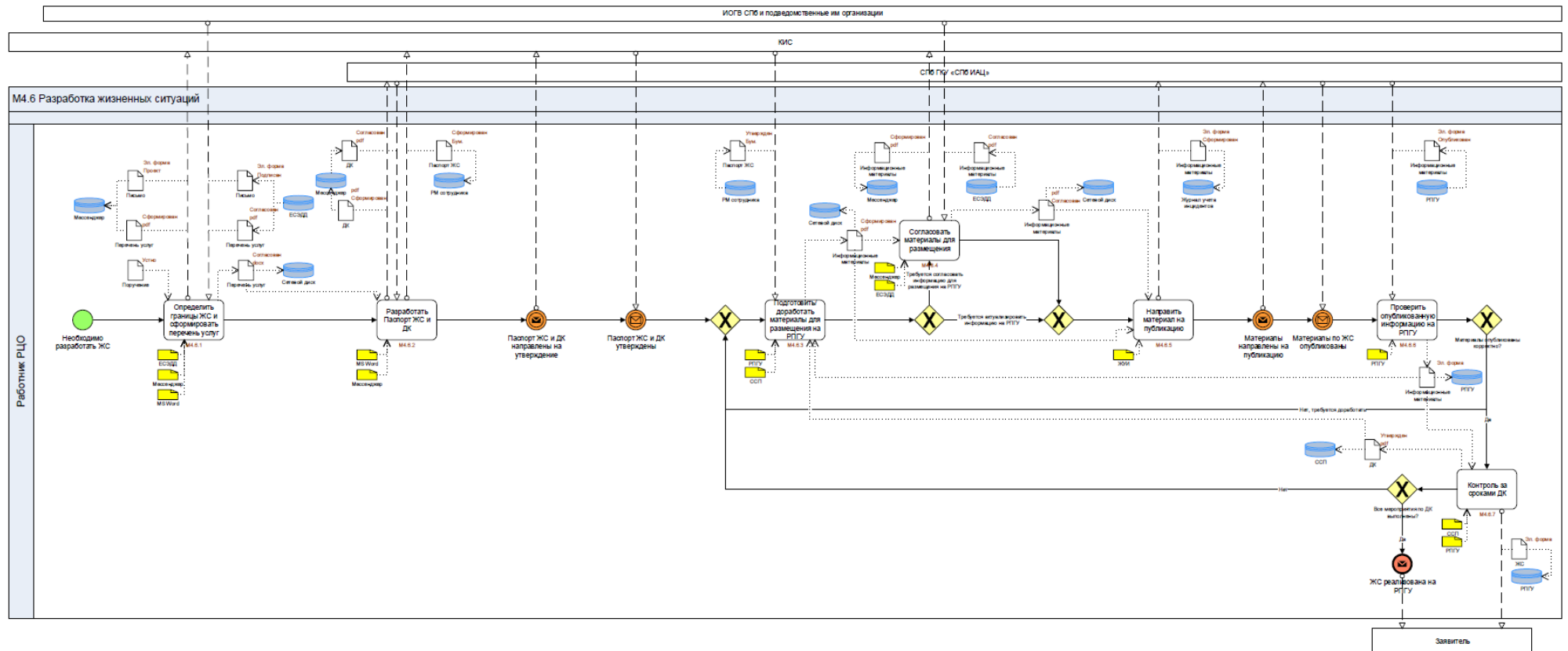


Рисунок 8
Разработка жизненных ситуаций



M4.6 Разработка жизненных ситуаций

VI. Трудности

В ходе реализации проекта были извлечены следующие уроки:

- необходимо выбирать управленческую модель с учетом сложности реализуемых проектов и потребности в гибком распределении ресурсов;
- наглядное представление рабочих процессов способствует упрощению взаимодействия между отделами и оперативному выявлению и устранению проблемных моментов;
- разработка детальных должностных инструкций и методических рекомендаций позволяет унифицировать подходы и стандартизировать рабочие процедуры;
- процессное управление является эффективным инструментом для систематизации внутренних процедур, чёткого распределения обязанностей и оптимизации работы организации.

Для обеспечения поддержки руководства и персонала необходимо представить руководству расчёты и аргументы, которые наглядно продемонстрируют потенциальную выгоду от внедрения новых методов управления — например, повышение эффективности работы и оптимизацию ресурсов. Одновременно важно разъяснить персоналу цели и задачи проекта, показать, что предлагаемые изменения способны усовершенствовать рабочие процессы и облегчить трудовую деятельность. Кроме того, следует активно вовлекать сотрудников в разработку и внедрение новых процедур, уделяя пристальное внимание их мнению и предложениям, что позволит учесть реальные потребности и особенности рабочего процесса, а также снизит риск сопротивления изменениям со стороны коллектива.

VII. Результаты

Благодаря применению инструментов процессного управления стал возможным переход РЦО к эффективной гибкой матричной системе управления, что также позволило решить ряд функциональных задач в деятельности РЦО:

- обеспечить эффективное использование профессиональных навыков работников;
- организовать параллельную работу над несколькими проектами;
- сократить временные и человеческие затраты.

Данная управленческая модель была выбрана в связи с возрастающей сложностью реализуемых проектов и необходимостью более гибкого распределения имеющихся ресурсов.

Представление рабочих процессов в наглядной форме способствовало достижению следующих результатов:

1. Существенное упрощение взаимодействия между отделами.
2. Выявление проблемных аспектов в коммуникациях и оперативное их устранение.
3. Создание базы для разработки основополагающих документов, регламентирующих деятельность РЦО:

- должностных инструкций для каждого отдела, в которых детально прописаны обязанности, зоны ответственности и ключевые показатели эффективности работы;

- проекта Методических рекомендаций РЦО.



Проект
методических реко

В проекте Методических рекомендаций РЦО детально описан порядок действий для различных рабочих ситуаций, что обеспечивает унификацию подходов к решению профессиональных задач. Кроме того, проект Методических рекомендаций РЦО содержит упрощенные схемы по каждому направлению функционала и возможность формирования КРІ работников РЦО.

Таким образом, инструменты процессного управления позволили выстроить эффективную матричную систему управления РЦО, реструктуризировать отделы РЦО в соответствии с их функциональными обязанностями с последующим закреплением в должностных инструкциях и положениях отделов РЦО.

VIII. Партнер

Центр развития МФЦ Фонда «Центр стратегических разработок» (ЦСР)

- Орлова Светлана Евгеньевна, заместитель директора Центра развития МФЦ ЦСР, автор – разработчик дополнительной программы повышения квалификации «Бережливая организация: практика повышения эффективности процессов», проводимой на базе ЦСР;

- Авдеева Анастасия Сергеевна, начальник отдела методологии мониторинга и оценки качества Центра развития МФЦ ЦСР, автор – разработчик дополнительной программы повышения квалификации «Бережливая организация: практика повышения эффективности процессов», проводимой на базе ЦСР.

Рабочая группа «Проектный офис по внедрению системы процессного управления в Комитете по информатизации и связи и подведомственных ему организациях» (далее – рабочая группа), состав которой утвержден приказом Комитета от 04.05.2023 № 22-П «О внедрении системы процессного управления в Комитете по информатизации и связи и подведомственных ему организациях».

- Панкратова Светлана Николаевна, заместитель директора по проектному управлению и качеству Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия «Автоматическая телефонная станция Смольного», к.э.н.

Роль в рабочей: заместитель руководителя рабочей группы.

- Вишневский Алексей Евгеньевич, начальник отдела процессной интеграции Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр».

Роль в рабочей группе: архитектор процессных решений.