

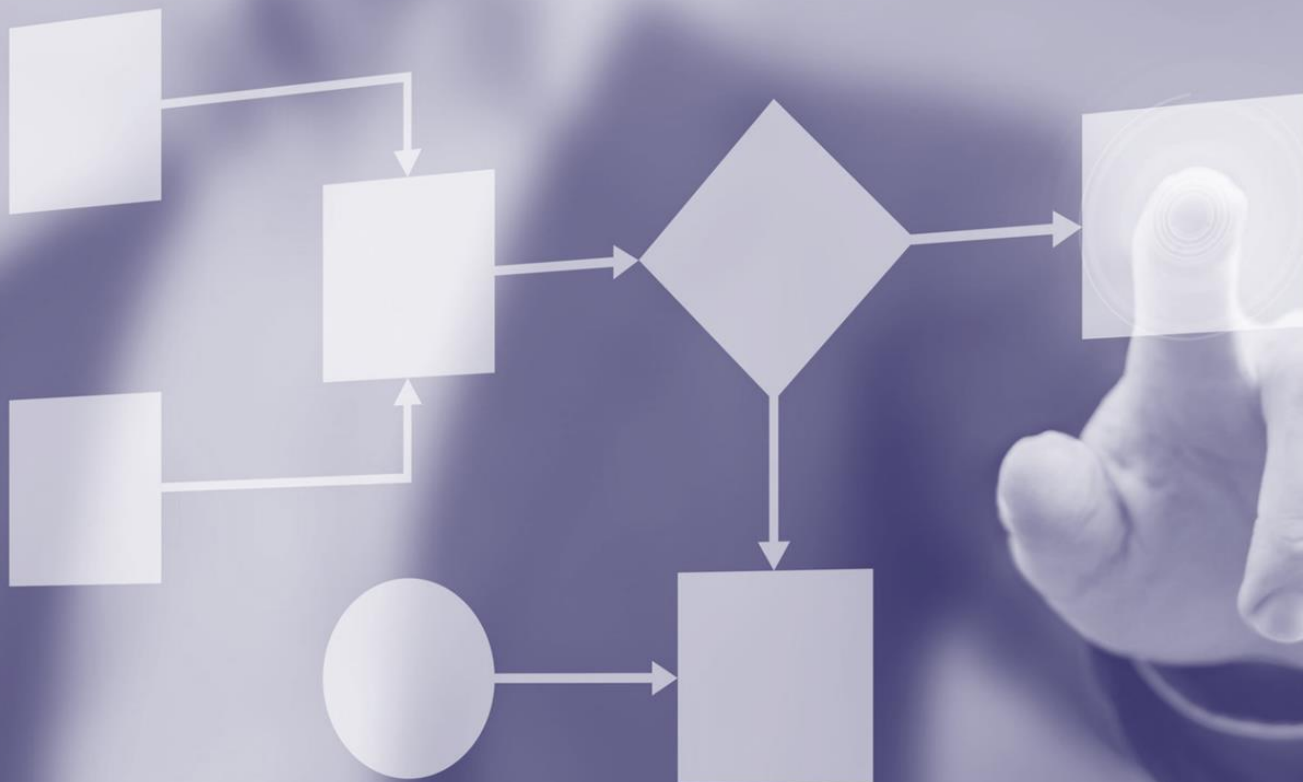
Декабрь

Аналитический обзор результатов внедрения процессного управления в центрах «Мои документы»

Результаты внедрения процессного управления

Оглавление

<i>Суть процессного подхода</i>	3
<i>Общие выводы</i>	4
<i>Основные процессы</i>	5
<i>Вспомогательные процессы</i>	7
<i>Процессы совершенствования</i>	8
<i>Приложение. Перечень регионов, включенных в обзор</i>	9





Результаты внедрения процессного управления

Суть процессного подхода

Процессное управление — это управление отдельными, связанными между собой процессами организации с ориентацией на результат для потребителя, который имеет для него ценность, приносит пользу. Любая деятельность, в которой не создается ценность, должна быть минимизирована или исключена. В результате применения процессного подхода продукт или услуга создается с оптимальными затратами и наилучшим соответствием требованиям потребителя.

Внедрение процессного управления начинается с детального описания и графического представления процессов, подпроцессов, отдельных операций. Проектировать необходимо с учетом наиболее эффективной последовательности действий и обеспечить выполнение операций в точности на местах с помощью контроля выполнения стандартов.

Основная задача процессного управления в центрах «Мои документы» – единообразно выстроить процессы по всей сети, а также выявить резервы для оптимизации и повышения эффективности деятельности.

Минэкономразвития России в мае 2023 г. утвердило методические рекомендации по внедрению процессного управления в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг на основе базовой процессной модели.

Базовая процессная модель представляет собой описание основных и связанных с ними вспомогательных и управленческих процессов центров госуслуг. Для каждого процесса определены: основные подпроцессы и действия, входные условия и требования к его результату. Рекомендации содержат перечень показателей для мониторинга результативности процессов и общей эффективности деятельности.

Поскольку описание процессов само по себе трудоемко, базовая процессная модель и методические рекомендации по ее внедрению помогают центрам «Мои документы» любого региона быстрее и легче выполнить эту работу. Сначала в каждом МФЦ проводится аудит процессов и сверка их с базовой процессной моделью, затем постепенно отдельные процедуры перестраиваются, оцениваются в части наличия положительного эффекта, после чего порядок выполнения процесса тиражируется на всю сеть МФЦ.

Процессный подход способствует тому, чтобы улучшения не были хаотичными и локальными. Системный взгляд на всю цепь взаимосвязанных процессов в центрах госуслуг позволяет проводить оптимизацию, чтобы повысить эффективность всей деятельности, что, в свою очередь, положительно сказывается на конечном результате и повышает удовлетворенность граждан взаимодействием с государством.



Результаты внедрения процессного управления

Общие выводы

Результаты внедрения процессного управления в деятельность центров госуслуг были представлены на конференции «Базовая процессная модель МФЦ. Итоги пилотного проекта. Перспективы развития» в г. Ноябрьске 23 – 25 ноября 2023 г.

Основным выводом участников стало то, что процессный подход позволяет точно определить место, в котором кроются резервы улучшений. Требования к результату каждого процесса диктует владелец следующего по цепочке процесса, и это дает возможность исключить лишние действия, не приводящие результат к необходимому состоянию, а иногда кардинально улучшить процесс, перестроив всю логику операций.

✓ **Улучшение сервиса**

Благодаря проекту расширен спектр услуг контакт-центров МФЦ. В г. Санкт-Петербурге граждане могут заказать обратный звонок и проконсультироваться по порядку получения государственных и муниципальных услуг в электронном виде на Портале госуслуг и региональном портале. В Кемеровской области имеется возможность записаться на выездное обслуживание как на сайте МФЦ, так и по звонку на горячую линию. В недавно созданных центрах госуслуг Луганской Народной Республики организована работа контакт-центра по современным стандартам: с многоканальной телефонной линией и стандартизированными скриптами операторов.

✓ **Облегчение труда сотрудников**

Самым важным процессом центров «Мои документы», обеспечивающим качество предоставления госуслуг, является прием документов. От загруженности специалистов окон приема зависит и время обслуживания заявителя, и время ожидания в очереди. В МФЦ Санкт-Петербурга, Свердловской и Кемеровской областей сокращено время приема документов в среднем на 14%. В МФЦ Санкт-Петербурга время выдачи результатов уменьшено на 13% за счет исключения лишних действий специалистов при обращении представителя заявителя.

Приемом документов роль МФЦ в предоставлении услуг не заканчивается, пакет документов с целью передачи в органы власти обрабатывается в бэк-офисе. Осуществляется проверка комплектности, составление реестров передачи и другие процедуры. В центрах госуслуг Ленинградской области сокращено время сортировки и упаковки документов на бумажном носителе на 20%. В МФЦ Свердловской области на треть сокращено максимальное время проверки одного пакета документов.

✓ **Снижение расходов**

В Тульской области, благодаря возможности направления результатов услуг Росреестра юридическим лицам на электронную почту, снижен расход бумаги на 150 пачек в год.

Результаты внедрения процессного управления

Основные процессы

Основные процессы МФЦ – деятельность, в которой потребность гражданина (заявителя) преобразуется в конкретный результат предоставления госуслуги. Требование заявителя к результату – получить его быстро и без лишних усилий.

Поскольку человек чаще всего не сразу идет в офис «Мои документы», а обращается на сайт или в контакт-центр, цепочка начинается с процессов предварительной подготовки заявителя к получению услуг. Это – все работы, связанные с ведением сайта и консультированием по телефону. Цель их – максимально просто и доступно донести информацию о порядке предоставления услуг, о необходимых документах. От качества этих процессов зависит удовлетворенность и конечного потребителя, и внутреннего – специалиста приема документов. Последний сможет выполнить свою работу, а заявителю, в свою очередь, не придется приходить в центр госуслуг повторно, когда при первичном обращении у него будет полный пакет документов. В идеальном варианте гражданину лучше получить услугу, не выходя из дома, и в этом МФЦ тоже может помочь.

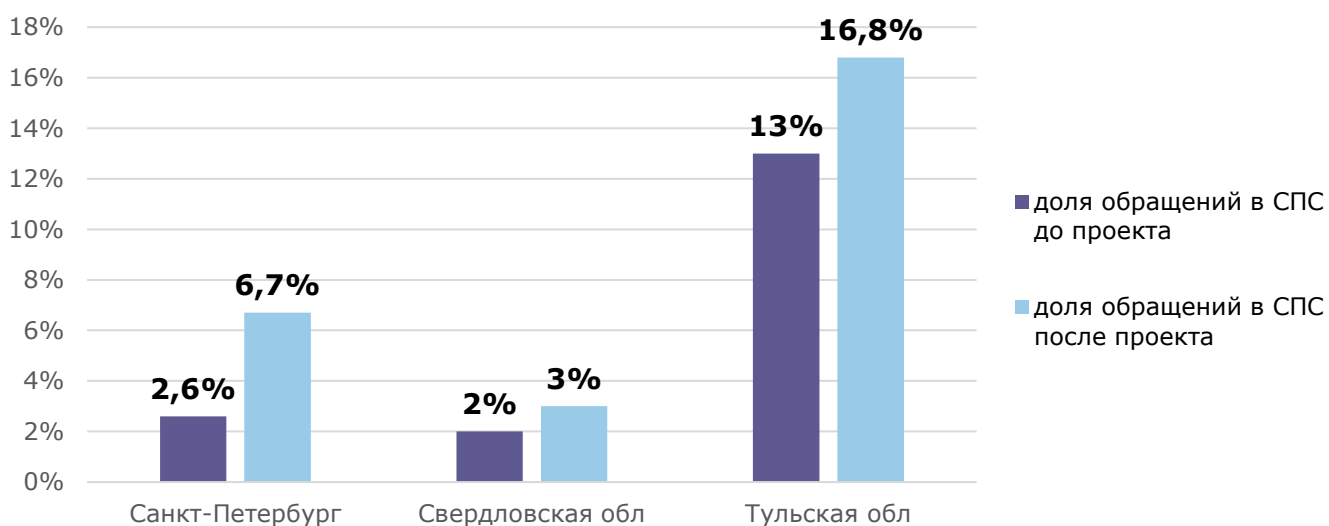


г. Санкт-Петербург

Организовано телефонное консультирование получения услуг через электронные сервисы на порталах госуслуг

Когда заявитель приходит в центр госуслуг, прежде чем он попадет в окно приема, с ним проводится работа по выяснению цели и наличия требуемых документов. Если заявитель не уверен в полноте пакета документов, его направляют в окно консультирования, чтобы подготовить его к подаче заявления. Также ему могут предложить получить услугу в электронном виде на специально отведенных для этих целей рабочих местах – секторах пользовательского сопровождения (СПС). В рамках проекта в нескольких регионах для помощи заявителям в получении электронных услуг выделены консультанты, что позволило увеличить число желающих воспользоваться сервисом. В абсолютных значениях количество желающих в разных регионах разное, но везде отмечается их рост.

Диаграмма 1. Увеличение доли заявителей, получивших в МФЦ услугу в электронном виде



Результаты внедрения процессного управления

Основные процессы

Требование ко входу процесса приема документов, осуществляемого в окнах обслуживания, заключается в максимальной готовности заявителя к получению услуги. Гражданин должен знать, какие документы нужны для получения услуги, какой срок ее предоставления. Поэтому в предшествующих процессах по дистанционной и очной предварительной подготовке все действия выстраиваются таким образом, чтобы обеспечить это требование.



Иркутская область

Благодаря предварительному консультированию доля заявителей, обратившихся без полного пакета документов в окна МФЦ, снизилась с 9% до 6,8%

В процессном управлении важно выстраивать процессы единообразно и стремиться, чтобы одна и та же операция выполнялась за одно и то же время. Многие центры госуслуг устанавливают норму времени обслуживания граждан в окне и осуществляют мониторинг случаев отклонения от нее. Обычно она составляет 20 – 30 минут. Но для сложных услуг с большим пакетом документов может быть больше.



Томская область

Доля заявителей, обслуженных с соблюдением норматива времени приема документов, достигла 92% (увеличена на 5,8%)

В процессе обработки пакетов документов, полученных от заявителей для передачи в орган власти, специалисты МФЦ проверяют их на комплектность и безошибочность. Это трудоемкая работа. Благодаря оптимизации процесса в рамках проекта во многих регионах сокращено время на выполнение самых разных действий, что позволило высвободить время сотрудников для другой деятельности, а в некоторых случаях просто исключить переработки. Вместе с тем количество ошибок не только не увеличилось, но и в некоторых случаях сократилось.



Тульская область

Сокращено среднее время обработки дела на 20%
Экономия бумаги за счет возможности предоставления результата в электронном виде – более 150 пачек в год



Тамбовская область

Снижено количество ошибок в документах, направленных в органы власти по электронным каналам – с 2,2% до 0



Ленинградская область

Сокращено время сортировки и упаковки пакетов документов на бумажном носителе для передачи в органы власти на 20%



Ростовская область

Уменьшена доля пакетов документов, направленных в органы власти с ошибками, с 5,2% до 2,3%

Результаты внедрения процессного управления

Вспомогательные процессы

В системе процессов центров госуслуг важна связь основных процессов со вспомогательными, напрямую влияющими на качество выполнения операций основной деятельности. Это процессы: методическое сопровождение и обучение персонала, сопровождение IT-инфраструктуры и материально-техническое обеспечение.

Наибольшие улучшения в рамках основных процессов происходят при выставлении четких требований к входным условиям из вспомогательных. Профессиональная подготовка специалистов окон приема осуществляется в рамках методического сопровождения и обучения персонала. Чтобы правильно выстроить эту деятельность, нужно четко соответствовать требованиям, предъявляемым к персоналу. Результатом процесса является «квалифицированный персонал».

Точность формулировки требования определяет, каким способом будет достигаться результат, а, значит, и сами действия в процессе. Если бы требование звучало «обученный персонал», то результатом процесса был бы персонал, успешно прошедший обучение по предоставлению услуг. Требование «квалифицированный персонал» означает совсем иное – персонал должен обладать знаниями и навыками, необходимыми для предоставления госуслуг, и в разное время это будет разный набор знаний и навыков. Процесс должен быть выстроен не с точки зрения обучения персонала всем необходимым знаниям, а с точки зрения оперативного устранения разрыва между имеющимися у каждого сотрудника знаниями и необходимыми знаниями по тем услугам, которые предоставляются в МФЦ в каждый конкретный момент. Под таким углом зрения в процессе обучения важное место приобретает постоянный мониторинг качества знаний, а также более тщательная подготовка материалов в базе знаний.



Кемеровская область

Сокращено еженедельное обучение по услугам от органов власти, введены ежедневные 10-минутные разборы ошибок, допущенных специалистами окон приема в предыдущий день

За счет экономии времени на обучение увеличена пропускная способность окон приема на 13%, сотрудники принимают на 164 000 заявителей в месяц больше

Повышена производительность контакт-центра на 15%

Аналогичная ситуация во влиянии процессов по IT-сопровождению и материально-техническому обеспечению на основные. От качества оснащения и обеспечения основной деятельности расходными материалами зависит скорость работы специалистов и возникновение незапланированных простоев.



Ленинградская область

Сокращено время ожидания ответа первой линии технической поддержки с 10 до 1 минуты

Сокращено время простоев объектов IT-инфраструктуры (по причине ремонта) с 10 до 2 дней

Результаты внедрения процессного управления

Процессы совершенствования

Процессы совершенствования, в которые входят процессы анализа, измерения, оценки, контроля, стандартизации деятельности, традиционно приравнивают по значению к управленческим процессам. Это обусловлено тем, что данная группа процессов охватывает всю деятельность организации и на основе их результатов осуществляется принятие управленческих решений.

Вместе с тем, процесс контроля, анализа и измерения деятельности в МФЦ является многоуровневым. Сети центров госуслуг в каждом субъекте Российской Федерации географически разбросаны, поэтому управление ими должно сочетать в себе подходы централизованного управления и делегирования оперативного управления на места, в каждый отдельный офис МФЦ. В целях оперативного реагирования на текущие обстоятельства руководители центров госуслуг должны иметь возможность мониторинга показателей количества обращений, скорости обслуживания и времени ожидания в очереди в реальном времени, чтобы принимать оперативные меры по распределению трудовых ресурсов и прогнозировать ситуацию на ближайшее будущее.



Кировская область

Внедрено визуальное управление по показателям основных процессов на 2 уровнях: Офисы МФЦ и Управление сети МФЦ

Благодаря визуальному управлению улучшена доступность предварительной записи в офисы МФЦ – на второй день с даты записи (ранее была доступна запись на следующую неделю)

Показатели на каждом уровне управления должны иметь одинаковый порядок расчета и не терять в качестве интерпретации при укрупнении и обобщении данных анализа. Важно обеспечить, чтобы информация о состоянии процессов, поступающая в обобщенном виде руководству сети МФЦ, имела те же первичные данные, что и в каждом центре госуслуг.



Иркутская область

Систематизированы показатели еженедельного отчета, которые станут основой аналитического дашборда для руководства МФЦ

На уровне управления всей сетью центров госуслуг анализ показателей должен осуществляться в динамике с целью выявления тенденций и определения направлений оптимизации. В организациях, постоянно улучшающих свою деятельность, может возникнуть ситуация, когда теряется информация о предыдущих изменениях процесса, и особенно об их причинах и обоснованиях.



Республика Саха (Якутия)

Запущен новый процесс по мониторингу эффективности управленческих решений. Для этого разработан и автоматизирован реестр, позволяющий систематизировать принимаемые решения в рамках оптимизации и улучшения всех процессов деятельности МФЦ с целью управления изменениями

Результаты внедрения процессного управления

Приложение. Перечень регионов, включенных в обзор

Аналитический обзор составлен на основе результатов пилотного проекта по внедрению базовой процессной модели в деятельность МФЦ в соответствии с методическими рекомендациями, утвержденными 22 мая 2023 г. Статс-секретарем – заместителем Министра экономического развития Российской Федерации Херсонцевым А.И., в котором участвовали МФЦ 12 субъектов Российской Федерации и проводили апробацию отдельных процессов базовой процессной модели с учетом рекомендаций по их улучшению (см. Таблицы 1, 2).

Таблица 1. Оптимизация основных процессов в МФЦ субъектов Российской Федерации

	Дистанционная предварительная подготовка заявителя	Очная предварительная подготовка заявителя	Прием документов	Обработка документов	Выдача документов
Иркутская область		+		+	
Кировская область	+	+	+	+	+
Кемеровская область	+	+	+	+	+
Ленинградская область				+	
ЛНР	+		+		
Ростовская область	+			+	
г. Санкт-Петербург	+	+	+		+
Свердловская область		+	+	+	+
Тамбовская область		+		+	
Томская область			+	+	
Тульская область		+		+	

Таблица 2. Оптимизация вспомогательных процессов и процессов совершенствования в МФЦ субъектов Российской Федерации

	Методическое сопровождение и обучение персонала	ИТ- сопровождение	МТО	Процессы совершенствования
Иркутская область				+
Кемеровская область	+		+	+
Ленинградская область		+		
Республика Саха (Якутия)				+
Свердловская область	+			



Подготовлено специалистами «Центра развития МФЦ» Фонда «ЦСР»

© 2023 Фонд «Центр стратегических разработок» (ЦСР). Все права защищены.

При использовании информации из документа ссылка на ЦСР обязательна.

Москва, 125009, Газетный пер., 3–5 стр. 1, 3 этаж

Тел.: +7 (495) 725-78-06

Факс: +7 (495) 725-78-14

E-mail: info@csr.ru

csr.ru