

Управленческое проектирование многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг

*К.Б. Малков, консультант Департамента консультационных услуг
государственному сектору ООО «ФБК»*

Общие замечания

Создание многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (далее - МФЦ) являются приоритетными задачами для органов государственной власти субъектов Российской Федерации в рамках проходящего этапа Административной реформы.

Основная идея создания МФЦ заключается в том, чтобы объединить идентичные административные процедуры органов государственной власти и органов местного самоуправления при предоставлении услуг гражданам в виде организации единой точки приема, регистрации и выдачи необходимых документов.

Предпосылками создания МФЦ являются территориальная разобщенность органов, участвующих в предоставлении взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг, недостаточная информированность населения, несовершенство нормативно-правового регулирования порядка предоставления государственных и муниципальных услуг, отсутствие информационного обмена между органами и организациями, участвующими в процессе предоставления сложных государственных услуг приводят к необоснованным затратам временных и финансовых ресурсов населения.

Создание МФЦ за счет территориального объединения представителей органов и организаций, участвующих в предоставлении сквозных услуг приведет к снижению нагрузки на граждан по сбору документов. Кроме того, наращивание связей между властными структурами, развитие способов информационного обмена в перспективе должно привести к полному освобождению заявителей от самостоятельного сбора документов и информации, сконцентрированной в органах власти и связанных с ними организациях.

Синхронизированное предоставление взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг различными ведомствами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в рамках многофункционального центра позволит получить комплексную услугу комфортно, качественно и современно.

Основное назначение МФЦ заключается в том, чтобы в рамках одного здания аккумулировать услуги всех органов государственной власти и ликвидировать общение заявителя с чиновниками и ведомствами. Все документы проверяются операторами на комплектность, регистрируются в ведомственных базах данных, а затем принимаются к исполнению. Таким образом, для гражданина срок получения государственной услуги исчисляется с момента приёма документов оператором, что существенно сокращает срок обработки заявки.

Далее все документы поступают в ведомства, обрабатываются, принимаются решения, затем снова собираются в МФЦ. Гражданин, сдав первоначальные документы в одном «окне», через установленный срок получает в этом же «окне» все необходимые по его заявлению документы независимо от ведомственной принадлежности.

Таким образом, целями создания МФЦ являются:

- сокращение издержек бюджета на обеспечение стандарта комфортности предоставления услуг;
- обеспечение единого стандарта предоставления государственных услуг;
- ликвидация рынка «посреднических услуг»;
- улучшение условий труда госслужащих.

Следовательно, создание данных организационных единиц сделает существенный вклад в повышение качества государственных услуг и степень комфортности их предоставления для граждан.

Люди и цифры: утешительная статистика

Внедрение МФЦ в практическую деятельность началось в 2008 году на условиях пилотного внедрения. К сентябрю 2008 года¹ в Российской Федерации насчитывалось 18 многофункциональных центров, а заголовки региональных и местных газет пестрили объявлениями об открытии новых структур по оказанию государственных и муниципальных услуг по технологии «одного» окна населению.

По данным независимых аналитиков, данная цифра увеличена почти вдвое и составляет 35 структур в 16 субъектах Российской Федерации. Сумма средств, планируемая бюджетом Российской Федерации на 2008 год на создание МФЦ составила более 800 тыс. руб., а по мнению Директора Департамента

¹ По данным интернет портала: «Административная реформа в Российской Федерации» <http://www.ar.economy.gov.ru>

Минэкономразвития Андрея Шарова, сумма планируемых средств на строительство МФЦ в 2009 году составит более 1 млрд. руб.²

Обращения граждан в МФЦ набирает обороты. Только, например, за 11 месяцев 2008 года МФЦ в Омской области по вопросам социальных выплат, выдачи различных удостоверений обратилось порядка 93 тыс. человек. Справочной службой воспользовались более 25 тыс. заявителей, из них только 11,5 тыс. человек обратились непосредственно в справочные службы действующих МФЦ.

В Ставропольском крае в г. Невинномысский с начала 2008 года МФЦ обслужил более 32 тыс. человек. Похвастаться результатами пока не могут ни Москва, ни Санкт-Петербург, но возникает уверенность в том, что и столичные города станут оказывать услуги по технологии «одного» окна.

Приведенные цифры – это лишь малая часть практической стороны функционирования МФЦ. Данные о результатах работы МФЦ вдохновляют положительными тенденциями, и наводят на размышления о том, что, вопреки предположениям скептиков, структура действительно приносит первые «сочные плоды».

«Лучшая практика» создания многофункциональных центров

В практике создания организаций «одного окна» прослеживается единая технология проектирования – выбор «меню» услуг, разработка регламентов, заключение межведомственных соглашений, обучение сотрудников. В каждом из рассмотренных случаев, в основе создания структуры лежит, прежде всего, система документации в виде концепций, нормативной правовой документации, аналитических материалов и других не менее важных элементов начала работ. Чаще всего, выбор механизмов проектирования МФЦ ограничивается разработкой регламентов, инструкций, положений, межведомственных соглашений и иных организационных документов, что, на наш взгляд, не может в полной мере отражать эффективность процесса проектирования структуры.

Скорее всего, было бы логичнее, вначале создать структуру и порядок и ее функционирования в виде графических моделей, а затем провести ее регламентацию с точки зрения законодательства. Поэтому разработка нормативных правовых

² М. Шпигель, Ведомости от 10.12.2008 «Полудовольная Россия»
<http://www.vedomosti.ru/newslines/index.shtml?2008/12/10/696876>

элементов является завершающим этапом проектирования и «запуска» структурного подразделения.

Управленческие методы используются, в данный момент, в узком спектре механизмов для решения конкретных задач: определения организационной структуры (обычно линейно-функциональной), штатного расписания и распределения загрузки персонала, расчета количества «окон», организации работ, а в ряде случаев разработка ограничивается лишь написанием типовых должностных инструкций и штатного расписания.

Для большинства «проектировщиков» данных управленческих механизмов достаточно, чтобы «запустить» созданную структуру в практическую деятельность, но для результативной работы, вновь создаваемой государственной единицы, дефицит управленческих методов в обеспечении работы существенно заметен.

Речь в данной статье пойдет о преимуществе управленческих методов проектирования структур в создании МФЦ, причинах их неиспользования, а также подмены механизмов нормативными правовыми актами и комплексными решениями, в том числе при автоматизации административно-управленческих процессов.

Обратим внимание на то, что все этапы управленческого проектирования МФЦ не связаны с разработкой регламентов, инструкций и текстовой документации. Результатами этапов являются графические схемы и элементы, разработанные с помощью компьютерных программ, что позволяет наглядно производить изменения внутри процессов, схем, блоков без лишнего изучения текстовой информации.

Новый подход к проектированию многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг

Анализ подходов к созданию МФЦ выявил, что методы управленческого проектирования в том разрезе, в котором пойдет о нем речь в данной статье, не применяются на практике в полном объеме. Суть методов заключается в инжиниринге деятельности организационной единицы с точки зрения управленческих инструментов и проектирования административно-управленческих процессов в виде графического моделирования на основе ИКТ, позволяющего наглядно отобразить все взаимосвязанные элементы проектируемой организационной единицы.

В рамках данного подхода выделяется шесть основных этапов:

- построение «меню» услуг и технологий достижения целей;

- расчет загрузки персонала и проектирование организационной структуры;
- распределение полномочий и ответственности за цели и процессы;
- разработка системы внутреннего и внешнего документооборота;
- разработка системы оценки результативности работы МФЦ.

Подробнее рассмотрим каждый из предлагаемых этапов.

Этап 1. Построение «меню» и технологий предоставления услуг

Создание организационных единиц начинается с разработки целей и способов их достижения. При проектировании МФЦ, помимо технологий предоставления услуг, указываются процессы взаимодействия с органами государственной власти, территориальными представительствами федеральных органов, органов местного самоуправления, организациями и гражданами.

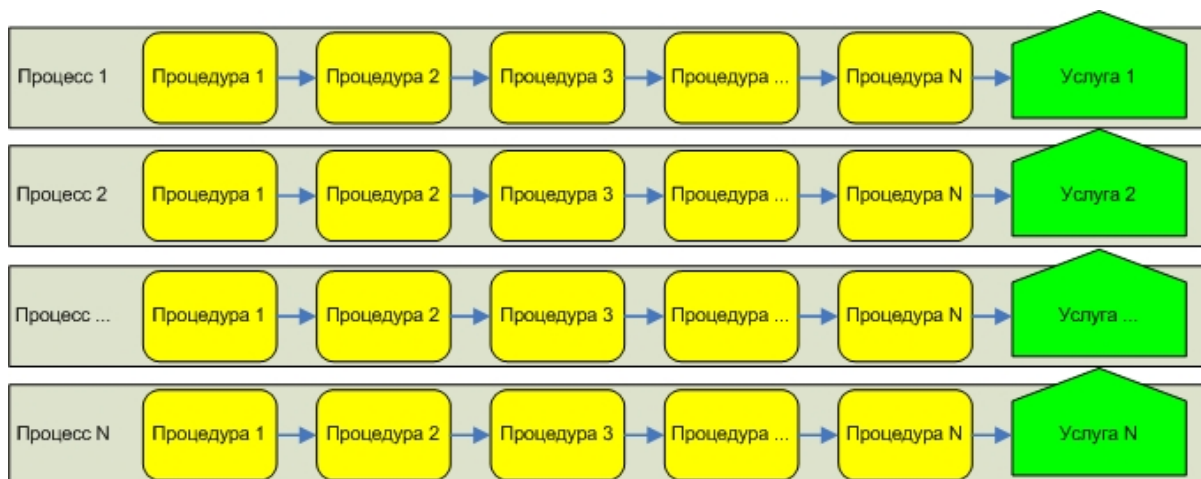
Технология управленческого проектирования на данном этапе основывается на следующей последовательности действий:

- построение целей (результатов) деятельности организационной структуры;
- разработка технологий (последовательности процедур) предоставления услуг.

Указанные выше элементы являются общими для создания организационных единиц, независимо от их коммерческого или некоммерческого характера деятельности. В любом случае, необходимо вначале определить, что будет являться центром прибыльности и за счет каких «продуктов» создается основной капитал организации. В случае с МФЦ речь идет о создании «меню» услуг, то есть перечне государственных и муниципальных услуг, которые предполагается оказывать населению на базе МФЦ. Источником, на основании которого формируются «меню», являются реестры государственных и муниципальных услуг. Утверждение перечня производится только высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации и руководителями муниципалитетов.

После утверждения набора предоставляемых населению услуг, производится разработка последовательности процедур для достижения целей, включая разработку требований к ее достижению, предварительные сроки и необходимые ресурсы.

Рисунок 1. Разработка «меню» услуг и технологий их оказания



Таким образом, формируются последовательности взаимосвязанных действий, «регламенты в общем виде», без указания конкретных исполнителей.

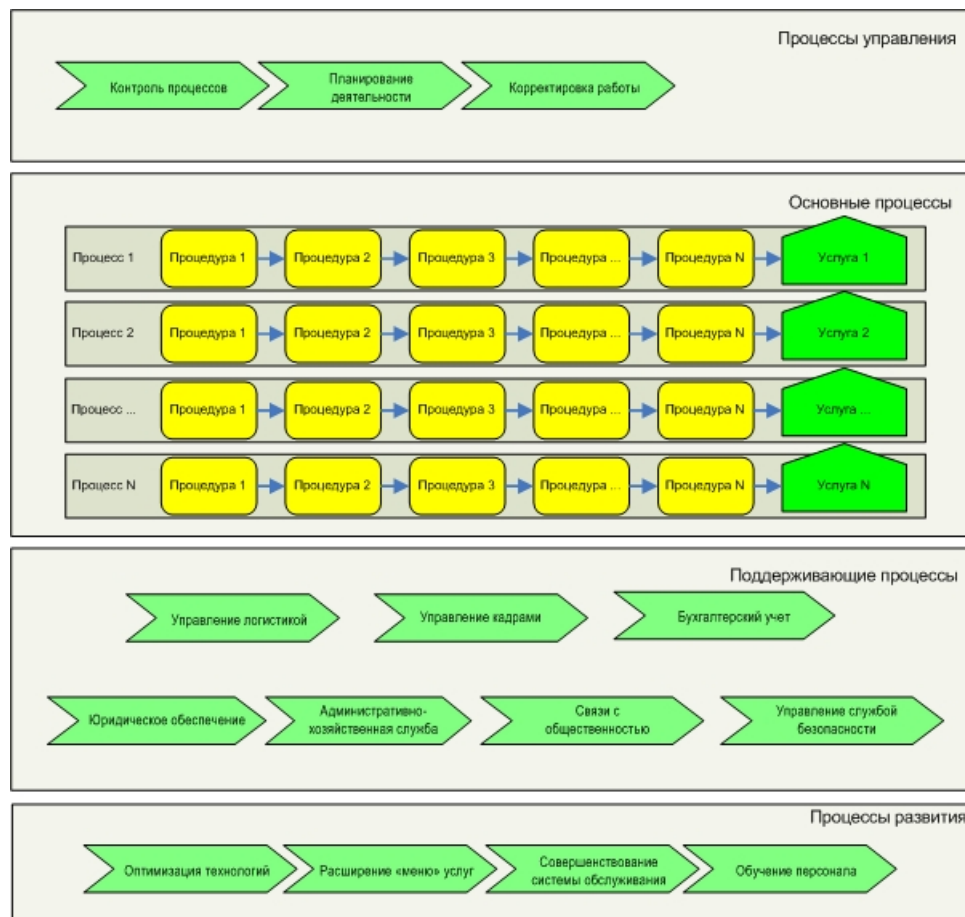
Управленческое проектирование в виде графических схем и цепочек взаимосвязанных процедур позволяет наглядно увидеть принципы и механизмы функционирования МФЦ, исключая изучение разработанных документов, как в случае с нормативным правовым методом.

Общеизвестным фактом в практике управленческого проектирования является разделение административно-управленческих процессов на четыре основных категории, позволяющих четко типизировать их характер:

- процессы управления, то есть те процедуры, которые непосредственно связаны с администрированием деятельности организационной структуры;
- основные процессы – процедуры, направленные на достижения целей и создающих основную экономическую и социальную ценность МФЦ;
- поддерживающие процессы направлены на обеспечение основных процессов, например, порядок взаимодействия с органами государственной власти и бухгалтерский учет;
- процессы развития, позволяющие в любой момент отследить и усовершенствовать текущую деятельность структуры.

Таким образом, использование инструментов графического моделирования процессов, позволяет наглядно не только отобразить, но и в любой момент усовершенствовать полученный результат.

Рисунок 2. Графическая модель проектирования процессов деятельности МФЦ



Проектирование административно-управленческих процессов до определения штатной структуры МФЦ является критически важным, так как после согласования технологий достижения целей необходимо рассчитать количество персонала и распределить бизнес-роли каждого из будущих участников процесса. Более того, разработка технологий оказания услуг в графическом виде позволяет на этапе проектирования вносить изменения в процесс без изменения и технических правок документации.

Этап 2. Расчет количества персонала и проектирование организационной структуры

Загрузка персонала подразумевает расчет количества сотрудников для достижения поставленных целей. Расчет числа специалистов производится в соответствии со следующими факторами:

- необходимое число сотрудников для взаимодействия с заявителями;

- составление перечня наиболее востребованных услуг;
- прогноз потока заявителей на конкретную услугу и на услуги в целом;
- сезонные «всплески» потоков заявителей.

Исходя из правил процессного проектирования деятельности организации, за каждую процедуру может отвечать один специалист. Следует помнить, что за прием документов на все оказываемые услуги отвечает один специалист. Таким образом, при расчете количества специалистов не следует распределять их по принципу «один человек на одну услугу». Расчет персонала производится в целях определения количества специалистов для взаимодействия с заявителями. Исходя из вышесказанного, при расчете количества сотрудников следует учитывать и наиболее востребованные услуги и сезонные «всплески» потоков заявителей.

Перечень наиболее востребованных услуг составляется на основе ежемесячных данных из органов статистики или предоставляется органом государственной власти или органом местного самоуправления, ответственным за предоставление услуги. Использование ежемесячных данных является наиболее актуальным, так как годовые различия спроса на услуги весьма существенны и, желательно, при составлении режима работы МФЦ в разные периоды года, их учитывать. Кроме того, следует прогнозировать первичный всплеск интереса граждан к МФЦ вследствие реализации программы информационного сопровождения и рекламных мероприятий по оповещению граждан.

Таким образом, определение общего количества посетителей по всем услугам за фиксированный период представляет собой сумму частных потоков посетителей, пришедших за отдельными услугами. Дальнейшая корректировка значения общего потока должна производиться по мере накопления статистики работы самого МФЦ.

При расчете количества специалистов рекомендуется использовать следующую формулу:

$$N_{com} = \frac{C_{com}}{F}, \text{ где} \quad (1)$$

N_{com} – общее количество «окон» МФЦ, отведенных для обслуживания посетителей по всем услугам;

C_{com} – ежедневные затраты времени на работу с посетителями по предоставлению всех государственных и муниципальных услуг МФЦ;

F – время работы одного окна в сутки (по умолчанию восемь часов).

Расчет потребности в «окнах» для организации работы с посетителями по предоставлению одной муниципальной или государственной услуги следует производить по формуле:

$$N_{ser} = \frac{C_{ser}}{F}, \text{ где} \quad (2)$$

N_{ser} – количество «окон» по предоставлению какой-либо одной услуги;

C_{ser} – ежедневные затраты времени на работу с посетителями по предоставлению одной отдельно взятой государственной или муниципальной услуги;

F – время работы одного окна в сутки (восемь часов).

Например, если за услугой в неделю обращается 200 человек, а МФЦ работает пять дней в неделю по 8 часов и прием каждого заявителя длится 30 минут (то есть 0,5 часа), то для оказания одной услуги нам потребуется 3 окна в идеальном случае и 2 окна при загрузке в 125%. Следовательно,

$$N_{ser} = \left(\frac{200}{5} \right) * \left(\frac{0,5}{8} \right) = 2,5 \quad (3)$$

Таким образом, рассчитав примерное количество специалистов на предоставление услуг необходимо разработать вариант организационной структуры МФЦ.

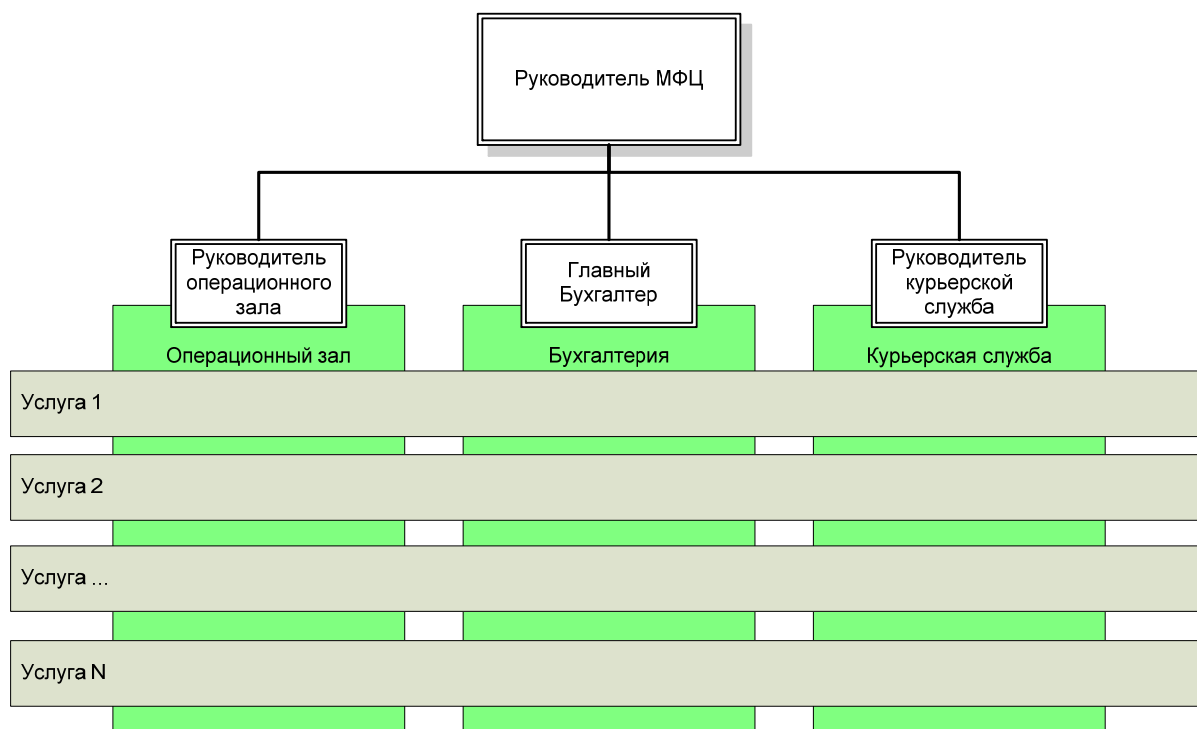
На наш взгляд, следует отталкиваться от проектно ориентированного варианта матричной организационной структуры, так как в таком случае:

- присутствует высокая гибкость структуры, позволяющая оперативно реагировать, в том числе, на изменения в потоках заявителей;
- высокий уровень качества услуг, так как присутствует разделение специалистов на каждую процедуру и, фактически, каждый выполняет свой узкий участок работы;
- высокая скорость решения задач.

Необходимо отметить, что организационной особенностью работы МФЦ является то, что заявитель сталкивается с одним специалистом, который владеет общей информацией обо всех предоставляемых услугах и регистрирует заявление о предоставлении услуги. Таким образом, проектно-ориентированная организационная структура является самым правильным решением для наиболее эффективного функционирования МФЦ, так как позволяет распределять обязанности между

сотрудниками по малым блокам работ, не нарушая единую технологию предоставления услуг, то есть, один специалист регистрирует данные, затем передает другому специалисту, который складировывает данные и т.д.

Рисунок 3. Проектно ориентированная матричная организационная структура МФЦ



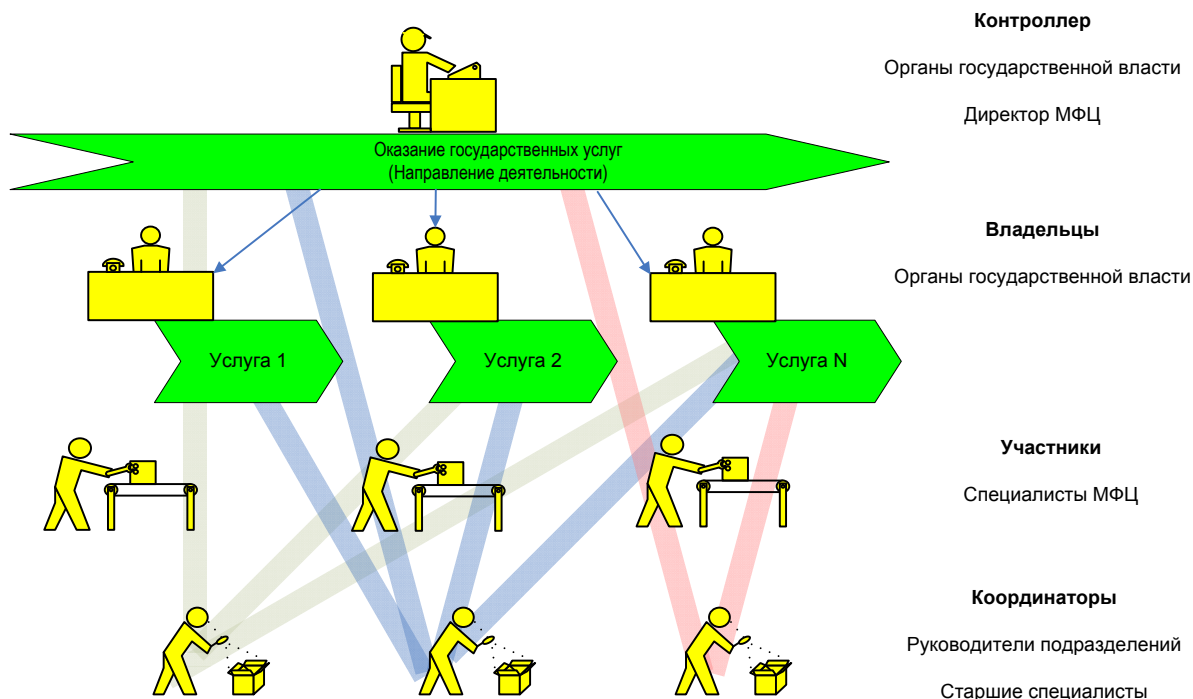
Необходимо также добавить, что выбранная организационная структура позволяет не только оперативно реагировать на изменения в потоках заявителей, но и обладает большой гибкостью при внедрении инновационных решений, например автоматизация процессов.

Этап 3. Распределение полномочий и ответственности за цели и процессы

В результате определения количества персонала и организационной структуры МФЦ появляется необходимость распределения полномочий, функций и ответственности за предлагаемые услуги и технологию их оказания.

На данном этапе разрабатывается «концепция деловых (бизнес) ролей», включающая распределение обязанностей по контролю и координации деятельности в обеспечении административно-управленческих процессов предоставления услуг.

Рисунок 4. Распределение бизнес-ролей в МФЦ



Таким образом, прием документов осуществляет один специалист, сортировка и консолидация документов – зона ответственности другого специалиста, передача документов в службу доставки – третьего и т.д. Следовательно, выделяются работники «фронт» и «бэк» офиса, которые выполняют различные задачи в сфере своих полномочий.

В рамках процессного подхода к проектированию МФЦ происходит распределение деловых ролей на следующие категории:

- *участники* – непосредственно специалисты «фронт» и «бэк» офиса, выполняющие отдельные функции в рамках процесса (специалисты операционного зала, курьеры);
- *координаторы* – специалисты, которые помогают участникам процесса эффективно исполнять свои обязанности и решать возникшие трудности в ходе реализации процесса и производят анализ выполнения функциональной политики в рамках процессов (руководители);

- *контроллеры* – специалисты, определяющие цели процесса, планы деятельности по процессу, осуществляют контроль за достижением целей процесса;
- *владельцы* осуществляют функции планирования деятельности по процессу в соответствии с целями процесса, управления реализацией процесса, контроля и анализа выполнения планов деятельности по процессу, управления структурой процесса.

Необходимо помнить, что органы государственной власти, ответственные за разработку технологии и предоставление услуг являются владельцами, контроллерами, координаторами и участниками процессов в рамках функционирования МФЦ. В случае изменения, например, технологии предоставления услуги на уровне Российской Федерации, органы государственной власти изменяют процесс предоставления услуги и сообщают о произошедших инновациях в МФЦ.

Контроль за реализацией процесса органами государственной власти может происходить в виде контрольно-надзорных мероприятий. Например, выездные проверки комиссий по качеству предоставляемых услуг.

Координация процесса предоставления услуг органами государственной власти производится в виде консультационного обеспечения сотрудников МФЦ или делегирования сотрудников органа государственной власти в качестве экспертов по оказанию услуги с присвоением бизнес-роли координатора процесса. Участие органов государственной власти заключается в непосредственном принятии решения об оказании услуги. Следует понимать, что МФЦ, по сути, является посредником между заявителями и органами государственной власти.

В чем заключается суть ролевой концепции? Роли необходимы для четкого разграничения работ в рамках функционирования МФЦ. Объясним предназначение деловых ролей и их распределение на нижеследующем примере.

Одни специалисты принимают документы, другие являются курьерами, третьи обеспечивают функционирование систем информационного обеспечения и т.д. В рамках одного структурного подразделения могут быть более опытные и менее опытные специалисты, отвечающие за одно функциональное направление.

Вспомним систему организации труда в одном из американских ресторанов быстрого питания. Принимают и выдают заказ одна категория специалистов, за приготовление блюда отвечает другая категория специалистов, третья категория – «белые

воротнички». Работники данной категории осуществляют координацию работ, распределяют персонал по кассам, а в случае отсутствия свободных специалистов, самостоятельно принимают и выдают заказ. Смысл существования данного звена заключается в том, что более опытные специалисты постоянно отслеживают ситуацию соответствия действий сотрудников внутренним стандартам качества, оценивают загрузку зала, распределяют незанятых специалистов на выполнение работ и могут самостоятельно принять и выдать заказ. В том случае, если Вы чем-то недовольны – на все вопросы, если специалист не знает ответа, всегда есть аргументы у координатора.

Аналогичный опыт следует использовать в МФЦ в части координации работ по взаимодействию с заявителями, распределения персонала в случае «всплесков» потоков заявителей, взаимодействия с органами государственной власти и т.д. Именно роль координаторов процесса является крайне важной, так как позволяет оперативно решать возникшие проблемы на месте без обращения к руководителям подразделений.

Для каждой бизнес-роли определяется круг функциональных обязанностей, который закрепляется в должностной инструкции и внутренних регламентах деятельности МФЦ, которые целесообразно представлять в виде графических схем для лучшего усвоения сотрудниками своих функций, полномочий и прав.

Таким образом, появляется система управления, которая не только обладает клиентоориентированным подходом, но и позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать друг с другом, как в рамках МФЦ, так и с органами государственной власти, органами местного самоуправления.

Этап 4. Разработка системы внутреннего и внешнего документооборота

На предыдущих этапах проектирования разработан основной контур управления МФЦ. Работы, на наш взгляд, следует проводить только в том порядке, который указан выше, так как текстовое и документарное оформление основных механизмов работы многофункциональных центров проводится только после комплексного проектирования в виде графических моделей.

На данном этапе происходит текстовое описание разработанных процедур. Разрабатываются административные регламенты оказания услуг и межведомственного взаимодействия, соглашений между органами государственной

власти, органами местного самоуправления, инструкций, правил, проекты учредительной документации, проекты постановлений администраций субъектов об утверждении и т.д.

Необходимо отметить, что все вышеуказанные документы составляются на основании типовых форм, в том числе, генерируемых информационными продуктами управленческого проектирования организации. Становится очевидным, что легче и логичнее разработать типовую форму документа на основании нормативных правовых актов, после этого разработать графические модели деятельности, а затем, при наличии дополнительных модулей программы, перенести графический вариант в текстовый документ.

На наш взгляд, данный подход изначально нагляднее, удобнее и более эффективен, нежели, чем изначальная разработка текстовых вариантов инструкций, регламентов и иной документации.

Этап 5. Разработка системы оценки результативности работы МФЦ

Заключительным этапом управленческого проектирования МФЦ является разработка системы оценки результативности работы МФЦ на базе внедрения элементов индикативного управления.

В качестве основного инструмента индикативного управления выбрана система сбалансированных показателей (далее - ССП), так как является одним из наиболее эффективных механизмов оценки деятельности органов государственной власти и позволяет внедрить ключевые показатели результативности (KPI – Key Performance Indicators) по основным четырем блокам (составляющим) деятельности организации:

- финансовая оценка деятельности;
- составляющая внутренних административно-управленческих процессов;
- клиентская оценка функционирования;
- обучение и развитие организации.

Каждый из вышеуказанных блоков связывает в единую систему видение и стратегию развития структуры. Необходимо отметить, что ССП следует использовать для оценки деятельности, как отдельных структурных подразделений МФЦ, так и для комплексного аудита эффективности организации, которая необходима для идентификации распределения бюджетных средств и выделения дополнительного финансирования для деятельности МФЦ.

Таким образом, инструментарий ССП в деятельности многофункциональных центров предполагается использовать для разработки:

- миссии организации;
- целевых, промежуточных показателей и их сопоставление с фактическими результатами работ;
- методов оперативного планирования деятельности и организация работ;
- системы мониторинга показателей эффективности;
- распределение бюджетных средств на основании результатов деятельности МФЦ;
- ознакомления граждан с результатами работы.

На основании использованных инструментов, выделяются новые формы функционирования организации, как стимулирование и денежное поощрение работников по результатам, новые формы управленческого учета и т.д.

Система функционирования государственных органов власти существенно отличается от работы коммерческих структур. Одним из основных отличий, с точки зрения управления, здесь является перемена приоритетов деятельности. Если коммерческие структуры нацелены на извлечение прибыли, сохранении и укреплении своей позиции на рынке, то органы государственной власти ориентированы на удовлетворение потребностей граждан. Следовательно, при внедрении ССП на этапе разработки показателей эффективности, необходимо особенно обратить внимание на «клиентский» блок и блок «внутренних бизнес-процессов».

Показатели ССП предназначены как для внутреннего мониторинга деятельности подразделений, так и для демонстрации результатов работ отдельных подразделений клиентам МФЦ.

Для успешного использования механизмов ССП необходимо разработать порядок, который определяет основные этапы, процедуры внедрения и мониторинга показателей ССП.

Наиболее важным документом является стратегия органов МФЦ. Стратегия закрепляется в стратегическом плане – документе, который отражает цели органов государственной власти, систему задач на каждую стратегическую цель. Полное представление целей и задач органа исполнительной власти должно осуществляться в докладе о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД) ОИВ, разрабатываемом в соответствии с положениями реформы бюджетного процесса. В

этом же документе должны закрепляться показатели, отражающие результативность и эффективность решения задач и достижения целей. ДРОНДы рассматриваются и проходят утверждение на уровне высшего исполнительного органа власти субъекта Российской Федерации. Все показатели эффективности вносятся в Положение об органе (центре), утверждаются Правительством РФ и главой Администрации региона. Стратегия отражает общие целевые показатели и «способы поведения», адаптивности организации в зависимости от изменений внешней среды.

Другим необходимым документом при осуществлении функций МФЦ является непосредственно перечень («меню») услуг, которые предоставляет центр внешним потребителям. По каждой из услуги должны устанавливаться показатели удовлетворенности граждан предоставляемой услугой, востребованности, окупаемости данной услуги. Далее разрабатывается стратегическая карта каждого сотрудника, показывающая его вклад в общий процесс развития деятельности организации.

Специфика работы многофункционального центра накладывает свои ограничения внедрение и функционирования ССП. Таким образом, необходимо создать регламент внедрения системы в деятельность, определить какие основные направления работ необходимо оценивать, каким образом измерять показатели результативности и достижения отдельных подразделений и МФЦ целиком. Для данных целей необходимо определить инструментарий, который будет использован для определения целей, разработки основных показателей эффективности работы.

При разработке инструментария следует ответить на следующие вопросы:

- сфера измерения;
- какие показатели использовать для каждой сферы;
- какие области следует считать приоритетными при разработке показателей;
- какие показатели связать между собой, используя причинно-следственную связь;
- какие мероприятия требуются для обслуживания и работы системы сбалансированных показателей:
 - оперативное планирование;
 - контроль;
 - внедрение учетных систем.

При определении сферы измерения, разрабатываются основные приоритеты для оценки работы МФЦ. В качестве основной сферы измерения предлагается использовать клиентский блок матрицы ССП. Использование данного блока определяется тем, что МФЦ является организацией, ставящей перед собой основную цель – удовлетворить запросы граждан. Следовательно, определение в качестве приоритета клиентоориентированную составляющую является критически необходимым. Использование других блоков ССП в данном случае является типовым для органов государственной власти и некоммерческих организаций.

При разработке показателей для клиентской составляющей, предварительно, необходимо поставить приоритетность для каждого показателя. Наиболее приоритетным показателем для оценки эффективности деятельности МФЦ является «степень удовлетворенности граждан», выражающийся в процентах.

Таким образом, можно разработать систему показателей для отдельно гипотетически выбранного многофункционального центра. Ниже приводится примерный перечень показателей эффективности работы МФЦ:

1. Удовлетворенность граждан – рекомендуется использовать, как внутренний показатель отчетности перед руководством, так и клиентами МФЦ.
2. Скорость движения клиентов в очереди.
3. Обустроенность залов ожидания МФЦ.
4. Уровень информационной доступности для граждан.
5. Уровень обновления актуальности информации.
6. Качество обслуживания.
7. Скорость обслуживания.
8. Уровень доброжелательности работников к клиентам.
9. Обустроенность внешней территории МФЦ.
10. Среднее количество клиентов на одного работника МФЦ.

Таким образом, сформированный список категорий показателей отражает основные направления деятельности, на которые следует обратить особое внимание.

Для того, чтобы разработанные показатели отражали действительную картину эффективности работы МФЦ, необходимо повышенное внимание уделить контролю. Именно контроль позволит в кратчайшие сроки повысить качество выполняемых работ, обеспечить правильное позиционирование МФЦ для граждан.

Следовательно, для эффективной работы многофункционального центра необходимо использовать контроль как инструмент поддержания ключевых показателей

эффективности в области обеспечения клиентской составляющей системы сбалансированных показателей.

«Яркая обертка»

Для привлечения клиентов в МФЦ следует отдельное внимание уделить различным элементам внешнего облика организации. «Имиджевые» элементы иногда не включаются в процесс проектирования, хотя играют одну из ключевых ролей в выборе клиентом поставщика услуг.

Среди наиболее очевидных элементов имиджа МФЦ является стандартизированный логотип, форменный стиль одежды сотрудников, единый шрифт написания наименования структуры, внутренний стиль оформления.

МФЦ должен привлекать клиентов внешним обликом здания, удобной парковкой, комфортным залом ожидания, эффектной наружной рекламой и сообщениями в средствах массовой информации. Также отдельное внимание следует уделить этической стороне общения сотрудников МФЦ с заявителями, оно должно быть вежливым и учтивым, что в данный момент является редкостью, особенно в органах местного самоуправления или муниципальных структурах.

Исходя из вышесказанного, элементы имиджа являются основным средством привлечения потенциальных клиентов, так как всегда у заявителя существует выбор между тем, чтобы отдать заявление напрямую в орган государственной власти, орган местного самоуправления или пойти в МФЦ.

Автоматизация административно-управленческих процессов

Одним из главных элементов системы предоставления услуг является возможность автоматизации, как самих административно-управленческих процессов, так и отдельных модулей работы МФЦ.

К основным целям автоматизации административно-управленческих процессов относятся:

- создание единой сети МФЦ;
- формирование системы информационного обеспечения граждан через интернет о предоставляемых услугах, ходе предоставлении услуг, автоматизированного получения услуг в электронном виде;
- создание системы электронных очередей;

- совершенствование системы электронного документооборота;
- внедрение системы оценки деятельности МФЦ и электронный учет данных;
- создание единой базы данных графических моделей, позволяющей в режиме «онлайн» отследить качество выполнения процессов.

Разработка автоматизированных систем деятельности МФЦ в данный момент носит локальный характер, а внедрение производится в качестве экспериментальных версий.

Итоги

Использование управленческого подхода к проектированию МФЦ приводит к формированию референтных графических моделей, позволяющих тиражировать положительный опыт функционирования организации и, фактически, использовать опыт одного субъекта Российской Федерации в качестве эталонного.

Графическое проектирование МФЦ не используется в российской практике, а каждый субъект Российской Федерации предпочитает собственный подход к их созданию с точки зрения разработки нормативной правовой документации.

Наглядные графические модели предоставляют уникальную возможность участвовать в разработке МФЦ не только консультационные организации, но и каждого сотрудника органов государственной власти. Использование специализированных информационных систем и хранилищ данных позволит создавать эталонные, референтные базы моделей, тиражирование которых является одним из ключевых элементов развития не только процедур публичного обсуждения принятых государственных решений, но и достижению целей Административной реформы в разрезе открытости государственных структур.

Таким образом, к преимуществам управленческого подхода в проектировании МФЦ относятся:

- наглядность проектируемых моделей;
- удобство анализа и составления административно-управленческих процессов;
- возможность комплексной разработки системы оценки результативности и внедрения системы показателей;
- разработка основ стандартизации деятельности путем нанесения на графические модели нормативных показателей;
- удобство согласования и корректировки моделей без корректировки текстов;

- возможность внедрения подсистем управления и проведения оптимизации механизмов функционирования;
- возможность мониторинга реализации процессов МФЦ за счет информационных систем и выявление проблемных узлов в функционировании структуры;
- возможность внедрения автоматизированных информационных систем в деятельность МФЦ на основе анализа процессов;
- возможность предоставления услуг в электронном виде;
- создание референтных (эталонных) моделей лучшего опыта МФЦ и их тиражирование в качестве образцовых на другие субъекты Российской Федерации;
- описывать картинку всегда удобнее, даже в формате административных регламентов и нормативных правовых актов.

Думается, что управленческий подход должен использоваться не только при оптимизации процессов коммерческих структур, но и, прежде всего, в практике государственного управления как основной при проектировке не только МФЦ, но и любого органа государственной власти.