



ПРАКТИКА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Серия материалов о реальном опыте внедрения клиентоцентричности в госуправлении

КОМПЛЕКСНАЯ ПОДДЕРЖКА УЧАСТНИКОВ СВО И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ



август 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
Опыт Ростовской области по оптимизации государственных и муниципальных услуг.....	3
Меры поддержки для участников СВО. Стартовая ситуация.	5
Постановка задачи. Начало реализации.....	7
Профилирование и информирование клиентов.....	10
Комплексный запрос	14
Как устроен комплексный запрос	14
Механизм автоматического открытия дел	16
Электронный документооборота между МФЦ и органами власти	17
Направления развития проекта.....	20
Витрина данных Минобороны РФ: меры поддержки без документов	20
Чат-бот в Telegram/VK: навигация по услугам	20
Уроки и советы для участников проекта.....	22

ВВЕДЕНИЕ

Одно из важных направлений работы, находящихся в зоне внимания региональных органов исполнительной власти, — предоставление государственных мер поддержки участникам Специальной военной операции (СВО) и членам их семей. В настоящее время субъекты РФ стараются не только оптимизировать и сделать удобным доступ к той или иной услуге или мере поддержки, которая полагается участнику СВО или членам его семьи, но и перейти к комплексному предоставлению этих услуг в формате одного окна.

В настоящем материале представлен опыт Ростовской области по оказанию комплексной поддержки участникам СВО и их семьям на основе механизма комплексного запроса — одна из передовых практик в стране. Особое внимание уделено вопросам профилирования и информирования заявителей, механизму формирования единого заявления, организации внутренних бизнес-процессов в МФЦ. Также представлены результаты проекта, направления его дальнейшего развития, сформулированы советы для сотрудников органов исполнительной власти, заинтересованных в реализации подобного комплексного подхода.

Текст подготовлен на основе выступления Антона Александровича Шашкина, начальника Управления оптимизации услуг и развития клиентских сервисов Министерства цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области на [вебинаре «Как предоставить комплексную поддержку участникам СВО и их семьям: набор решений от Ростовской области»](#), проведённом 20 июня 2025 года Центром внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС.

ОПЫТ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

С 2006 года команда из Ростовской области участвует в реализации различных федеральных и собственных инициативных проектов, связанных с созданием и повышением эффективности сети МФЦ, оптимизацией предоставления государственных и муниципальных услуг, с повышением уровня клиентоориентированности государственного сектора. К ним относятся: федеральная целевая программа «Электронная Россия», концепция проведения административной реформы, концепция снижения административных барьеров, Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, «Эффективный регион» ГК «Росатом» и другие.

Ниже приведена хронология участия Ростовской области в различных федеральных проектах и инициативах.

С 2006 года — участие в разработке административных регламентов предоставления государственных услуг и оптимизации услуг в процессе регламентации.

С 2008 года — создание и развитие сети МФЦ. В 2008 году были созданы первые МФЦ в России в г. Шахты и г. Новочеркасске. По данным ежеквартальной оценки Минэкономразвития России, сеть МФЦ Ростовской области является одной из лучших в стране по качеству работы и регион входит в перечень Субъектов РФ с высокой эффективностью.

С 2011 года — проект, связанный с типизацией муниципальных услуг. На текущий момент, с 2011 по 2025 год, типизировано 64 наиболее популярных массовых социально значимых муниципальных услуги, и во всех 483 муниципальных образованиях региона эти услуги оказываются по единой схеме.

С 2014 года — настройка электронного документооборота между МФЦ и органами власти. На сегодня практически со всеми органами власти и организациями, чьи услуги предоставляются в МФЦ, организовано взаимодействие посредством электронного документооборота.

С 2015 года внедрена система непрерывного обучения работников МФЦ, которая выходит за рамки традиционного обучения путём проведения курсов повышения квалификации (включает консультативную поддержку, тематические вебинары, видеоуроки для начинающих работников, очные семинары, обучающие тестовые задания «Правила допустимых действий работника МФЦ» и т. д.)

С 2016 года — проекты повышения клиентоориентированности МФЦ: с 2016 года — личностная диагностика и работа с коллективом, с 2017 года —

внедрение стандартов сервиса МФЦ, с 2018 года — оптимизация внутренних процессов, с 2019 года — внедрение базовой процессной модели, с 2020 года — внедрение бережливых технологий.

С 2021 года — участие в проекте Минцифры России по переводу массовых социально значимых услуг (МСЗУ) в электронный вид, в рамках которого удалось в 3 раза сократить срок предоставления 50 услуг.

С 2022 года — реализация Концепции 24/7. Управление оптимизации услуг и развития клиентских сервисов Минцифры Ростовской области наделено статусом регионального центра оптимизации услуг, оказывает методическую поддержку реализации проектов Минэкономразвития России и инициирует собственные проекты по повышению качества предоставления услуг.

С 2023 года — участие в федеральном проекте «Государства для людей», в рамках которого уровень клиентоцентричной зрелости региона был повышен с 32 до 69 %.

2024–2025 годы — по инициативе Министерства экономического развития Российской Федерации и Министерства обороны Российской Федерации реализуется проект по поддержке участников СВО и членов их семей.

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫХ ПРОЕКТОВ



Рис. 1. Участие Ростовской области в федеральных проектах и инициативах

МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ СВО. СТАРТОВАЯ СИТУАЦИЯ.

На старте реализации проекта в августе 2024 года в Ростовской области столкнулись с непростой ситуацией: несмотря на то, что военная операция шла уже более 2 лет и меры поддержки участников СВО и членов их семей уже оказывались, в правительстве региона не было полного и подробного справочника, который бы содержал все доступные меры поддержки и информацию о том, какие меры поддержки и какой категории заявителей доступны. Не было органа власти, ответственного за агрегирование данной информации. Сведения отсутствовали и в открытых источниках.

По сути, участнику СВО нужно было провести расследование, чтобы разобраться, на что он имеет право. Фонд «Защитники отечества» тоже не имел подробной информации, и кроме того, в него могут обратиться лишь те граждане, которые уже завершили своё участие в СВО. Действующие же участники СВО и их семьи решали свои жизненные проблемы самостоятельно.

Для прояснения реальной ситуации были проанализированы четыре канала, которые систематически используются в регионе для получения обратной связи от граждан:

1. **Личный приём** родственников участников специальной военной операции для решения самых разных вопросов.
2. **Сервис правовой помощи онлайн** (helponline.donland.ru), посредством которого жители могут получить консультацию работников МФЦ или сотрудников органа власти по волнующим их жизненным вопросам.
3. **Интерактивная приёмная губернатора**. В интерактивном виде в режиме онлайн по видеосвязи можно задавать вопросы и направлять обращения губернатору Ростовской области.
4. **Социальные сети**, включая каналы первых лиц. Центр управления регионом на постоянной основе готовит сводки о том, какие вопросы наиболее актуальны у людей, чем они озабочены.

«Мы обратили внимание, что как только выходит новый пост у главы региона или у заместителей губернатора, которые даже косвенно касаются тематики участия в специальной военной операции, в первые несколько часов набирается более 200 комментариев к каждому посту».

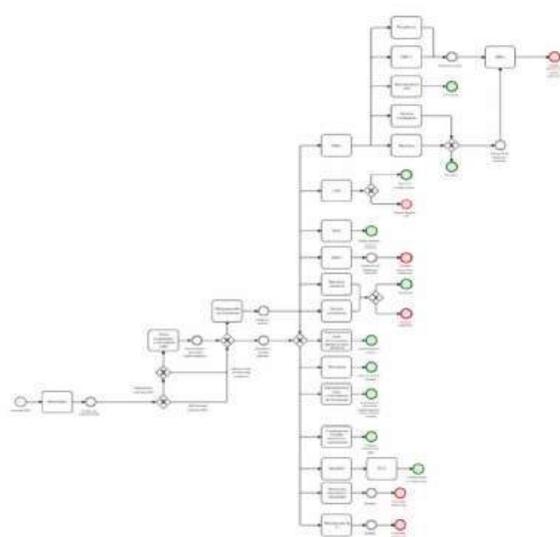
А. А. Шишкин, начальник Управления оптимизации услуг и развития клиентских сервисов Министерства цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области

Анализ массива поступивших обращений по данным канала показал, что граждане не понимают, прежде всего, какие меры поддержки участников СВО и членов их семей доступны в Ростовской области. И также были плохо осведомлены, где и как такие меры можно получить.

Было выявлено, что в Ростовской области существует 77 мер поддержки: 70 мер поддержки федерального, регионального и муниципального уровней, а также 7 мер от фонда «Защитники отечества». При этом из них только 28 можно было получить в МФЦ и только 20 были доступны в электронном виде. Это означает, что за получением остальных услуг заявитель вынужден был обращаться лично непосредственно в 16 профильных органов власти и учреждений. И чтобы получить их все эталонному заявителю, имеющему право на все меры поддержки, нужно приложить неимоверные усилия: 22 раза посетить органы власти (подать документы или получить результат) и потратить на это от нескольких недель до нескольких месяцев в зависимости от наличия свободного времени для посещения ведомств.

На практике заявители не имеют возможности и желания ходить по всем инстанциям, поэтому выбирают наиболее ценные для себя меры поддержки (например, денежные выплаты) и те, о которых смогли от кого-то узнать. Остальные услуги зачастую остаются невостребованными.

Вот такой сложный клиентский путь существовал до начала проекта.



КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- 16 • ПОСЕЩЕНИЙ ОРГАНОВ ВЛАСТИ
- 22 • ОЧНЫХ КОНТАКТА
- 6 • МЕСЯЦЕВ НА ОФОРМЛЕНИЕ

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Х • НЕЗНАНИЕ ПОЛНОГО ПЕРЕЧНЯ ПОЛОЖЕННЫХ МЕР ПОДДЕРЖКИ
- Х • ОТСУТСТВИЕ ВРЕМЕНИ И ЖЕЛАНИЯ ХОДИТЬ ПО ИНСТАНЦИЯМ

Рис. 2. Клиентский путь до начала проекта по комплексному запросу

В этой связи было решено оказывать поддержку данной категории заявителей в МФЦ.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ. НАЧАЛО РЕАЛИЗАЦИИ

За годы реализации различных проектов был накоплен некоторый опыт предоставления комплекса услуг, как взаимосвязанных между собой, так и не взаимосвязанных. Один из подходов был положен в основу проекта по поддержке участников СВО.

1. Жизненные ситуации в МФЦ.

С 2014 года Министерство экономического развития России по линии МФЦ начало развивать тему, связанную с необходимостью предоставления услуг на основании жизненных ситуаций. Под эту задачу в автоматизированной информационной системе донских МФЦ был разработан соответствующий механизм. В тот период это был фиксированный набор из определённого перечня услуг, которые заявитель мог получить в рамках конкретной жизненной ситуации. При этом не было никакого клиентского профилирования и все услуги оказывались по отдельности.

2. Корзина услуг.

Эволюционно в рамках автоматизированной информационной системы МФЦ в регионе был разработан механизм, который получил название «корзина услуг». Это более гибкий подход, когда заявитель может собрать себе услуги на портале МФЦ или очно, если он находится на приёме непосредственно в окне для посетителей. Эти услуги могут относиться и к одной, и к нескольким жизненным ситуациям. В этом случае есть возможность подать заявление на получение всех услуг, но делаться это будет последовательно, по очереди: услуги оказываются одна за одной. Как и в предыдущем случае, также отсутствует профилирование клиентов: заявитель сам выбирает те услуги, которые он хочет получить, не зная, имеет он на них право или нет.

3. Комплексный запрос для семей с детьми.

В 2023 году в развитии этих двух функциональных возможностей появился ещё один механизм, который был проработан в отношении 7 услуг, связанных с поддержкой семей с детьми. В процессе обслуживания заявителей были выявлены услуги, по которым заявители сдают примерно одинаковый пакет документов, получают примерно одинаковый результат и очень часто практически на все эти 7 услуг заявители имеют право одновременного получения. В традиционной схеме предоставления услуг возникали ситуации, когда даже для получения одной услуги на нескольких детей работнику МФЦ нужно готовить на каждого ребёнка свой пакет документов, что занимает очень много времени. Был проработан вместе с региональным Министерством труда новый алгоритм действий и организован межведомственный полностью

электронный документооборот между МФЦ и органами социальной защиты населения.

При этом, согласно правовой норме, предусмотренной Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», работники МФЦ были наделены правом подписывать заявления на каждую услугу вместо заявителя. Это очень упрощает процесс получения услуг и значительно сокращает время пребывания заявителя в окне МФЦ на приёме. Заявитель сдаёт документы на услуги, работник МФЦ их сканирует, заявитель подписывает комплексный запрос — это единое заявление на получение сразу всех услуг. И после этого работник МФЦ отпускает заявителя, а формирование индивидуальных пакетов дел по каждой услуге с использованием отсканированных документов осуществляется работником контрольно-аналитической службы МФЦ самостоятельно.

За счёт внедрения технологии комплексного запроса удалось значительно сократить количество документов, которые подаёт заявитель по этим 7 услугам. Также было сокращено время приёма примерно с 160 минут до получаса. И за счёт внедрения электронного документооборота в 10 раз сократили количество бумажных документов.

Этот механизм и был взят за основу в рамках проекта по оказанию услуг участникам СВО и членам их семей.

ЖИЗНЕННЫЕ СИТУАЦИИ В МФЦ	КОРЗИНА УСЛУГ	КОМПЛЕКСНЫЙ ЗАПРОС ДЛЯ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ
<u>КОЛИЧЕСТВО УСЛУГ</u>	<u>КОЛИЧЕСТВО УСЛУГ</u>	<u>КОЛИЧЕСТВО УСЛУГ</u>
ПОД ЖС	ПРОИЗВОЛЬНОЕ	7
<u>КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ</u>	<u>КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ</u>	<u>КОЛИЧЕСТВО ДОКУМЕНТОВ</u>
от 2	2	84 → 18
<u>ВРЕМЯ ПРИЕМА</u>	<u>ВРЕМЯ ПРИЕМА</u>	<u>ВРЕМЯ</u>
от 30 мин. на услугу	от 30 мин. на услугу	157 мин. → 32 мин.
<u>ПРОФИЛИРОВАНИЕ</u>	<u>ПРОФИЛИРОВАНИЕ</u>	<u>ЭКОНОМИЯ БУМАГИ</u>
жесткое под ЖС	отсутствует	10 РАЗ

Рис. 3. Проекты по оказанию комплекса услуг

В Ростовской области было поставлено несколько задач по реализации проекта.

1. **Завести все меры поддержки в МФЦ.** Необходимо завести максимально возможное количество услуг (мер поддержки) в окно приёма, чтобы заявитель имел возможность за один визит оформить все положенные услуги. Таких услуг сегодня 44.

2. **Самые простые меры поддержки оформлять в СПС.** Было принято решение, что самые простые меры поддержки следует предоставлять в секторе пользовательского сопровождения (СПС), где заявитель самостоятельно в пару кликов мышкой может оформить некоторые услуги в электронном виде и при необходимости прибегнуть к помощи сотрудника МФЦ. К таким услугам относятся, например, освобождение от оплаты налогов на транспорт, землю и недвижимость, услуги центров занятости населения, которые везде предоставляются только в интерактивном режиме с использованием портала «Работа России», получение справки об участии в СВО, некоторые меры социальной поддержки. Таких услуг сегодня 22.

3. **Предоставлять в МФЦ информацию обо всех мерах поддержки.** Было понятно, что не все услуги можно оказывать в МФЦ с учётом существующих ограничений: имеют место ограничения в настройке электронного документооборота с некоторыми учреждениями образования, отсутствие информации о полном перечне организаций, которые эти услуги предоставляют, и т. п. Кроме того, есть специфические меры поддержки, которые в целом нецелесообразно заводить в МФЦ. Например, предоставление скидки или бесплатное посещение музеев, театров, так как они непосредственно предоставляются в кассе культурно-досуговой организации. Нет никакого смысла делать лишний виток в клиентском пути: идти в МФЦ, получать там QR-код и потом с ним идти в кассу организации и там получать скидку.

Вот такие услуги в МФЦ не предоставлялись, но информация по ним — в чём суть услуги, где и как её можно получить — обязательно должна быть доступна для посетителей в МФЦ.

На сегодня по 17 мерам поддержки, которые не предоставляются в МФЦ, подготовлены памятки и инструкции по их получению.

4. **Максимально упростить пребывание заявителя в МФЦ.** Иначе говоря, сократить время оформления интересующих заявителя услуг.

ПРОФИЛИРОВАНИЕ И ИНФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ.

На этапе подготовки перевода услуг в МФЦ выяснилось, что существует 17 категорий заявителей, которые могут обращаться за получением мер поддержки. Эти категории включают разные группы участников СВО (мобилизованные, контрактники, добровольцы, штатные военные иных силовых структур и др.) и разные группы членов их семей (супруга, дети совершеннолетние или несовершеннолетние, родители, братья и сёстры и т. п.). Для каждой из этих категорий был свой уникальный набор мер поддержки и маршрут их предоставления. Даже в рамках одной услуги разные родственники имеют право на разные условия меры поддержки. В этом было сложно ориентироваться.

Кроме того, эти меры имели отношение к 22 сферам (направлениям) деятельности, таким как имущественная сфера, освобождение от налогов, земельно-архитектурные вопросы, социальная поддержка, поддержка бизнеса и другие.

Всё это создавало серьёзные трудности в подборе необходимых заявителям услуг. В обычной ситуации (до реализации комплексного подхода) заявитель должен был проходить в МФЦ длительный опрос, чтобы только лишь понять, на какие меры поддержки он имеет право претендовать. На большой опросник можно было потратить два часа и выяснить в конце, что в некоторых случаях полагается всего одна-две услуги. Если же список полагающихся услуг был более масштабным, то выбор тоже не был очевидным: в МФЦ выдавался лишь перечень услуг без разъяснения того, какую ценность может получить человек от конкретной услуги. Такой информации не было в открытом доступе, и не всякий сотрудник МФЦ ею владел.

В итоге результат для человека мог выглядеть следующим образом. Заявитель просидел в окне приёма два часа, проконсультировался, и ему выдали набор из двух-трёх услуг. А когда он их оформил, потратив на это дополнительное время, на выходе получил 500 рублей выплаты по одной услуге и 1500 по другой. Спрашивается, стоила ли игра свеч, стоил ли полученный результат затраченных усилий?



Рис. 4. Характеристика ситуации с подбором и выбором услуг

Для преодоления этих неудобств был разработан механизм профилирования клиентов. Он был реализован в виде цифрового решения — интерактивный помощник. В информационную систему МФЦ в различных справочниках (услуг, заявителей, документов и т. д.) были внесены существенные признаки различных категорий заявителей и информация об услугах. Для выделения таких признаков проводилась довольно длительная методическая работа со специалистами из органов исполнительной власти.

Интерактивный помощник (ИП) включает разделы «Категория заявителя» (участник СВО, член семьи участника СВО), «Наличие детей у участника СВО или его супруги» (да/нет), «Характеристика заявителя» (набор признаков, связанный со степенью родства: супруга, бывшая супруга, родители, брат/сестра и т. д.). Также ИП содержит информацию о 76 мерах поддержки, включая те, которые не предоставляются в МФЦ (по ним даётся информация, где их можно получить и какую выгоду приобретёт заявитель).

Этот механизм доступен в окне приёма МФЦ и на сайте МФЦ (mfc61.ru). Его может использовать и работник МФЦ, и самостоятельно заявитель, который хочет уточнить, на какие услуги он имеет право. И после внесения всех данных ИП формирует перечень услуг, полагающихся заявителю в его конкретной жизненной ситуации.

С введением ИП время формирования перечня услуг сократилось с двух часов до нескольких минут.

Сетевые модели Консультант Операционист Контрольно-аналитическая служба Менеджер Эл. очередь Call-центр Настройки Модули Отчеты ЦТО Полезная информация

НАЙТИ УСЛУГУ

ПО НАИМЕНОВАНИЮ УСЛУГИ

ПО ЗАДАННОМУ КРИТЕРИЮ

По ключевым словам

1. ВЫБЕРИТЕ ИЛИ Внесите КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОДЕРЖАНИЕ УСЛУГИ

КАТЕГОРИЯ ЗАЯВИТЕЛЯ

Участник СВО Член семьи участника СВО

НАЛИЧИЕ ДЕТЕЙ У УЧАСТНИКА СВО (СУПРУГИ УЧАСТНИКА СВО)

Да Нет

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАЯВИТЕЛЯ

Иные члены семьи участника СВО (братья/сестры, иждивенцы) Супруга (супруг) действующего участника СВО

Супруга (супруг) погибшего участника СВО Родитель действующего участника СВО

Родитель погибшего участника СВО Дети действующего участника СВО

2. СПИСОК ВЫБРАННЫХ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

3. ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ ВЫБРАННЫМ КЛЮЧЕВЫМ СЛОВАМ

Выбрать все услуги
Выбрано услуг

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ПОМОЩНИК



ВЫБЕРИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Подобрать услуги

Консультация

Открыть новое дело

Добавить в корзину

Добавить в КЗ

Печать перечня услуг

Печать списка услуг

Рис. 5. Интерактивный помощник — механизм профилирования клиентов

После завершения профилирования заявитель получает лист консультации. В нём отражаются все полагающиеся услуги и меры поддержки, а также размер и сущность выгоды по каждой из них, которые может получить заявитель. Такая информация позволяет принять решение, какие меры поддержки нужны заявителю и какие из них он будет оформлять в первую очередь. Ведь если участнику СВО или члену его семьи полагается большое количество мер поддержки, то далеко не всегда он имеет достаточно свободного времени или в наличии все документы, чтобы оформить и получить их за один раз, даже на основе единого заявления. Причины тому самые разные: не смогли надолго отпустить на работе или супруга участника СВО приходит в МФЦ вместе с детьми, так как их не с кем оставить, и они долго не усидят в окне приёма, и т. п.

В таком случае заявитель должен иметь возможность разбивать свой клиентский путь на этапы и в первую очередь получить наиболее «ценные» для него меры поддержки, менее значимые отложить на последующие визиты. То есть сервис со стороны МФЦ должен быть максимально гибким и адаптированным под возможности каждого заявителя.

Именно с целью правильной навигации подготовлены следующие информационные материалы для получателей услуг:

- памятки с информацией об услугах, которые предоставляются непосредственно в различных организациях, а не в МФЦ. В них указывается, кто имеет право получить услугу, какие документы необходимо подать, в какие организации можно обратиться;
- памятки по каждой услуге, предоставляемой в электронном виде. Они доступны для скачивания и подробно разъясняют, каким образом оформить услугу дистанционно;
- печатные буклеты с описанием мер поддержки федерального и регионального уровня. Они размещены в МФЦ на стойках информирования и в зонах ожидания.

Воспользовавшись данными подсказками, заявитель может либо дома получить электронные услуги, либо заранее подготовиться к визиту в МФЦ. На сайте МФЦ доступен также механизм онлайн-консультации по каждой услуге, воспользовавшись которым, заявитель может определить абсолютно точный перечень документов в его конкретной жизненной ситуации, которые он должен будет сдать в МФЦ, чтобы оформить меру поддержки. Соответственно, подготовившись заранее дома, заявитель проведёт намного меньше времени в окне МФЦ, если принесёт уже готовый пакет документов, поскольку в таком случае работник МФЦ воспользуется упрощённым опросником, и время пребывания в окне, например, для получения 7 сложных мер социальной поддержки сократится до 40 минут.

Также необходимую информацию по услугам и консультации по подготовке заявлений и других документов можно получить с помощью сотрудников МФЦ в секторе пользовательского сопровождения.

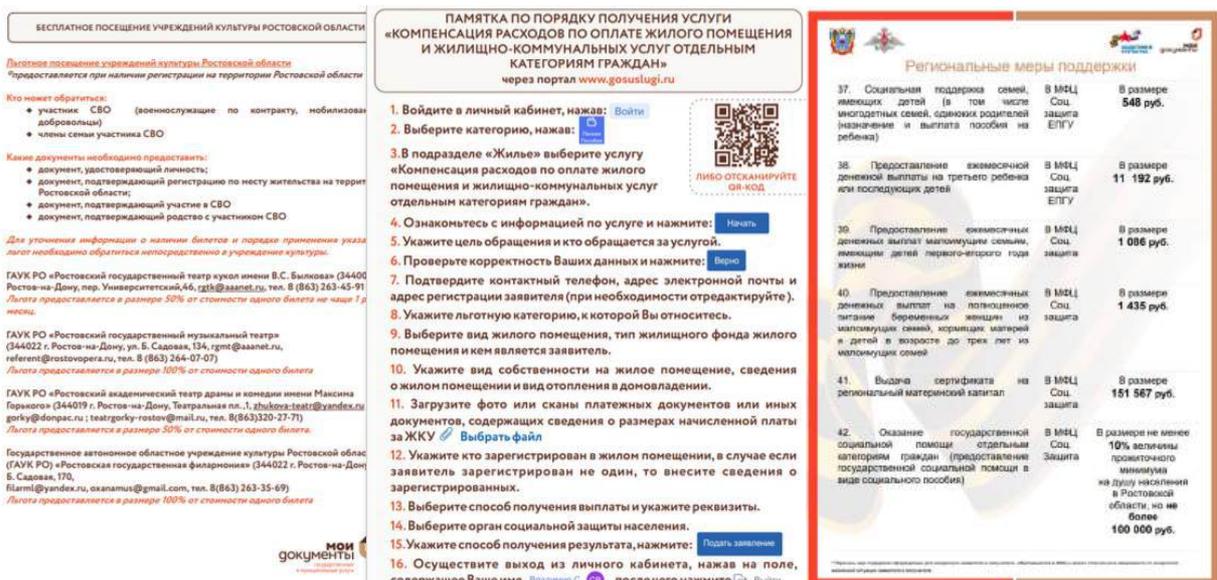


Рис. 6. Примеры информационных материалов для получателей услуг

КОМПЛЕКСНЫЙ ЗАПРОС

Как устроен комплексный запрос

В начале реализации проекта «Государство для людей» команда из Ростовской области поставила перед собой вопрос: как мы хотим выстроить подход по реализации услуг и мер поддержки? И здесь была возможна развилка: либо предоставлять заявителю простой комплекс из нескольких услуг, которые выдаются по очереди, одна за другой, либо реализовать механизм комплексного запроса, который позволяет работнику органов власти, работнику МФЦ вместо заявителя формировать заявления и подавать их в органы власти для того, чтобы предоставить услугу.

Комплексный запрос — это механизм, позволяющий любому заявителю сформировать перечень услуг, на которые он имеет право, и затем подать документы по каждой услуге с помощью сотрудника МФЦ.

В качестве решения был выбран именно вариант комплексного запроса при предоставлении услуг. В итоге в единый алгоритм предоставления услуги были заведены 33 услуги. Для помощи с их выбором были разработаны 20 укрупнённых вопросов, на которые отвечает заявитель и каждый из которых предполагает различные варианты ответа. Число вариантов ответов по всем вопросам достигает 1030.

Несмотря на то, что очень много времени уходило на консультирование и на формирование документов, удалось добиться того, что в комплексный запрос добавляется абсолютно произвольный набор услуг, которые заказывает заявитель. И под эти услуги формируются отдельные заявления. Такой механизм реализован на основании федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 N 210-ФЗ, дающего право многофункциональному центру (и только ему — никакой больше организации в РФ такое право не делегировано) на основании единого заявления подписывать индивидуальные заявления на получение конкретных услуг от имени заявителя и потом направлять их в органы власти.

Таким образом, сегодня существует законно предусмотренная схема, когда заявитель обращается в МФЦ, подписывает комплексный запрос на получение нескольких услуг, и дальнейшее взаимодействие по получению каждой услуги, включая подготовку документов, возлагается на работника многофункционального центра. Именно он наделён правом вместо заявителя на основании его комплексного запроса подписывать конкретные индивидуальные заявления и направлять их в органы власти для получения запрашиваемых услуг.

- 33** услуги
- 20** вопросов в алгоритме
- 1030** вариантов ответов
- 40-90** минут на приеме
- X** любой набор услуг

Рис. 6. Форма комплексного запроса и его характеристики.

Технически комплексный запрос формируется в цифровом виде. Все поля заполняются информационной системой, при необходимости работник МФЦ проводит верификацию: данные доводятся вручную, если по шаблонам не удалось заполнить информацию автоматически.

Далее форма комплексного запроса распечатывается, и заявитель вручную отмечает услуги, которые он бы хотел получить, и расписывается за каждую из них (см. приложение к комплексному запросу). По услугам, которые его не интересуют, ставит прочерк. Это сделано специально для того, чтобы избежать недопонимания и споров с заявителем — ему предоставили не все услуги, которые он хотел, или ему предоставили услуги, о которых он не просил.

Ниже представлен бизнес-процесс реализации комплексного запроса.

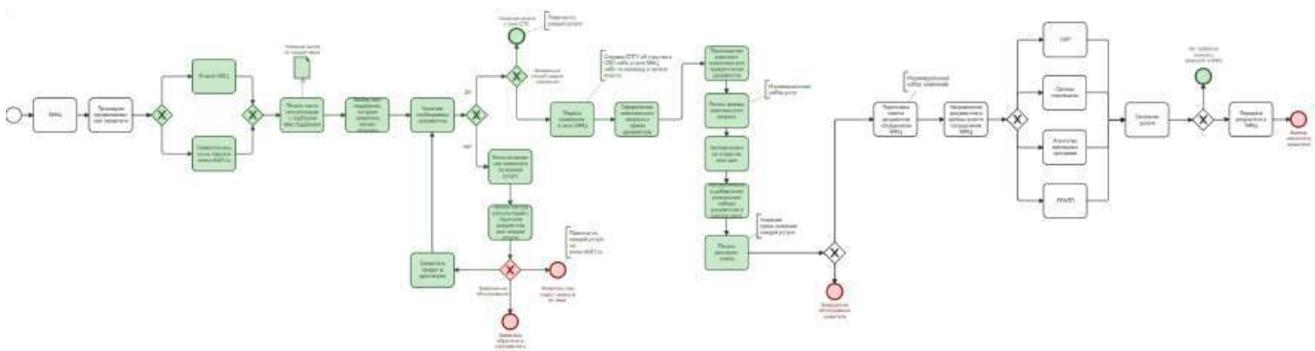


Рис. 7. Бизнес-процесс реализации комплексного запроса на базе МФЦ

Механизм автоматического открытия дел

Суть процесса работы с комплексным запросом состоит в том, чтобы максимально быстро провести приём заявителя и сформировать его запрос на услуги. Поэтому вся основная работа с документами происходит не в окне приёма заявителя, а ведётся работниками контрольно-аналитической службы МФЦ.

Для этого в системе МФЦ был создан механизм автоматического открытия дел по каждой услуге. Его суть состоит в том, что при заполнении опросника комплексного запроса и выборе мер поддержки в систему сразу загружается необходимый подтверждающий документ от заявителя (паспорт, удостоверение ветерана боевых действий, документы об оплате ЖКХ, справка о доходах и т. п.).

Дело — это отдельный профиль услуги в информационной системе МФЦ, содержащий всю необходимую информацию, на основании которой работник органа власти сможет принять решение об оказании услуги. В деле содержится вся необходимая информация о заявителе, все подтверждающие документы, все необходимые заявления и доверенности, ответы на межведомственные запросы из органов власти и т. д. То есть электронное дело — это полный аналог сшитого бумажного дела, которое раньше с распиской передавалось курьером в органы власти.

Как было отмечено ранее, в рамках комплексного запроса заявитель только сдаёт документы и подписывает форму комплексного запроса, и покидает МФЦ. А дела по каждой услуге вместо него открывает и формирует работник МФЦ. Открывать каждое дело вручную и вручную добавлять в него документы — это очень трудозатратный процесс. Поэтому автоматизация данного процесса очень важна. МФЦ не может позволить себе парализовать работу ни сотрудника окна приёма, ни сотрудника контрольно-аналитической службы, поскольку пока он будет работать с комплексным запросом от одного заявителя, запросы других заявителей не смогут обрабатываться.

Был применён принцип вытягивающего производства (термин из бережливого производства): на основании пройденного в окне приёма опросника и прикрепленных скан-копий документов информационная система МФЦ по набору признаков автоматически открывает дела для каждой услуги и автоматически прогружает в них все необходимые документы.

Документы в деле (начало)										
Элементы управления	Наименование документа	Вид документа	Формат	Срок хранения	Дата выгрузки	Количество			Итого	Процент
						П	В	В		
	документ, подтверждающий участие заявителя в специальной комиссии (специальной комиссии по рассмотрению жалоб на действия должностных лиц органов государственной власти, органов государственного управления, органов государственного управления)	Текст Таблица Заявление	Подлинный							0%
	документ, подтверждающий сведения о состоянии здоровья заявителя за истекший период и медицинские услуги	Текст Таблица Заявление	Подлинный							0%
	паспорт гражданина РФ	Текст Таблица Заявление	КОПИЯ СКАНА	ИД РФ/ИД						0%
	паспорт гражданина РФ	Текст Таблица Заявление	Подлинный	ИД РФ/ИД						0%
	Сведения о родственниках заявителя и сведения о родственниках заявителя	Текст Таблица Заявление	Подлинный	Кредитный (банковская гарантия)						0%
	Сведения о состоянии здоровья заявителя	Текст Таблица Заявление	Подлинный	ИД РФ/ИД Сведения о состоянии здоровья заявителя						0%
	Сведения об обработке персональных данных	Текст Таблица Заявление	Подлинный	ИД РФ/ИД, персональные данные						0%
	Сведения о состоянии здоровья заявителя	Текст Таблица Заявление	Подлинный	ИД РФ/ИД, персональные данные						0%

100%

ЭДО СО ВСЕМИ
ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

100%

АВТОМАТИЧЕСКОЕ
ОТКРЫТИЕ ДЕЛ

100%

КВАЛИФИКАЦИЯ
РАБОТНИКА

50/50

АВТОМАТИЧЕСКАЯ
ВЫГРУЗКА ДОКУМЕНТОВ
В КАЖДОЕ ДЕЛО С
РУЧНОЙ ВЕРИФИКАЦИЕЙ

Рис. 8. Оптимизация процесса

Не исключены ситуации, когда система ошибочно прикрепил лишний документ к конкретному делу заявителя. В этом случае необходимо прибегать к экспертной поддержке работников многофункционального центра, которые знают все меры поддержки и хорошо разбираются в них и могут оперативно проконтролировать, какие документы попали в дело, являются ли они лишними или нет.

Поэтому при оформлении комплексного запроса, который связан с предоставлением 30 мер поддержки одновременно, важно делать ставку на экспертность работника, она должна сохраняться и быть неотделимым элементом, обеспечивающим качество процесса предоставления услуг заявителю.

Для работников МФЦ обязательно проводится обучение по работе с комплексным запросом. В регионе реализуется единый централизованный механизм в выборе услуг — репозиторий. Во все МФЦ выгружаются настройки по заполнению опросника, настройки пакета дел, автоматического открытия дела, подгрузки документов и т. п., и работники МФЦ уже просто работают с ними, сами ничего там не настраивают. Поэтому необходимость в серьёзном и длительном обучении отсутствует, но консультационное сопровождение сотрудников всегда реализуется.

Электронный документооборот между МФЦ и органами власти

Ключевым фактором, позволившим реализовать механизм комплексного запроса, является возможность обеспечения электронного документооборота между МФЦ и органами власти. Без такой интеграции реализация данного проекта была бы невозможной. Ведь если необходимо собирать отдельные бумажные пакеты документов по каждой услуге и затем курьерами передавать

в органы власти, то с точки зрения оптимизации трудозатрат работника МФЦ здесь не происходит никакого упрощения.

Не секрет, что в разных регионах государственные информационные системы могут иметь разный функционал и логику работы. Тот функционал, который имеется сегодня в Ростовской области, позволяет оказывать услуги максимально быстро именно за счёт настройки электронного документооборота с органами власти. При формировании запроса на услуги и меры поддержки бумажные пакеты документов теперь не направляются, от этого полностью отказались.

Автоматически каждый отдельный отсканированный документ подгружается во все открытые электронные дела, формируются пакеты документов и направляются в органы власти. Органы власти получают документы и далее работают с ними только в электронном виде. Вот за счёт такой автоматизации и цифровизации процесса удалось запустить и успешно реализовать проект по комплексному запросу на меры поддержки для участников СВО и членов их семей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Данный проект был реализован силами четырёх специалистов — сотрудников Управления оптимизации услуг и развития клиентских сервисов Министерства цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области и государственного казённого учреждения Ростовской области «Уполномоченный многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг». На его запуск ушло 9 месяцев: в начале августа 2024 года приступили к изучению ситуации и проектированию, а в апреле 2025 года запустили полноценную работу с комплексным запросом во всех 76 МФЦ.

Вся работа была проведена без дополнительных финансовых затрат. Ресурсную базу проекта составляли заработная плата специалистов министерства и те функциональные возможности, которые имелись в региональной системе МФЦ.

По состоянию на июль 2025 года за получением мер поддержки по единому заявлению обратились 3000 заявителей, из них 1200 получили консультационную поддержку, а по технологии комплексного запроса было предоставлено 1750 мер поддержки. По итогам реализации проекта удалось добиться следующих результатов:

1. 76 мер поддержки предоставляются в МФЦ. 44 услуги предоставляются через окно приёма, 33 из них могут предоставляться на основании комплексного запроса. 22 услуги доступны в секторе пользовательского сопровождения.
2. Вместо 22 очных посещений органов власти и МФЦ заявитель приходит в МФЦ либо один, либо два раза. Если человеку полагаются выплаты, то это одно посещение для подачи заявления. Если же необходимо получить какой-то материальный результат (в основном это касается вопросов имущества, например, получить на руки договор аренды), то требуется ещё один визит для получения.
3. 1–3 минуты на консультирование по выбору мер поддержки вместо 1,5–2 часов ранее.
4. Время обслуживания посетителя в окне МФЦ сокращено с 4,5 часов до 40–90 минут. Это достигнуто за счёт отказа от традиционной последовательной схемы предоставления услуг и автоматизации процесса работы с делом.
5. Реализован механизм самообслуживания заявителя — возможность самостоятельного подбора услуг и получения консультации на портале МФЦ или в секторе пользовательского сопровождения.
6. Подготовлены и доступны на портале МФЦ памятки по каждой мере поддержки. Кроме того, подготовлен буклет с перечнем всех мер поддержки, он доступен в секторе информирования, в каждом окне МФЦ и на стойке администратора.
7. Ключевые инструменты по работе с комплексным запросом: интерактивный помощник для определения мер поддержки онлайн или в МФЦ, лист консультаций для заявителя, автоматическое открытие дел и электронный обмен документов между ведомствами.

Можно констатировать удовлетворённость получателей мер поддержки, которые дают положительные отзывы о процедуре комплексного запроса.

Мнение жены участника СВО.

«Не нужно на каждую льготу собирать каждый раз целый пакет документов. То есть мы собираем его один раз и под те льготы, которые нам подходят. Это очень удобно, и не надо постоянно носиться с этими бумажками, брать эти справки. Какие документы точно будут нужны, можно узнать на сайте МФЦ у интерактивного помощника».



Рис. 9. Основные результаты проекта

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА

В Ростовской области продолжается дальнейшее естественное развитие проекта и с учётом инициатив федеральных органов исполнительной власти проект насыщается новыми вопросами поддержки.

Витрина данных Минобороны РФ: меры поддержки без документов

На федеральном уровне Министерством обороны создана и введена в эксплуатацию витрина данных, которая содержит информацию по участникам специальной военной операции, необходимую органам власти для принятия решений об оказании услуг.

В настоящее время пилотные регионы тестируют эту витрину данных. Ростовская область также подключилась к этому процессу. Работа с витриной данных значительно сократит количество документов, которые сегодня запрашиваются у заявителя. Как следствие, это уменьшит длительность нахождения заявителя в окне приёма МФЦ и снизит временные затраты сотрудников МФЦ на обработку документов.

Чат-бот в Telegram/VK: навигация по услугам

Ещё одна разработка, над которой ведётся работа в регионе, — создание чат-бота с привязкой к мессенджеру Telegram и к мессенджеру МАХ группы «ВКонтакте», которые являются у жителей наиболее востребованными каналами получения новостной и другой информации.

Сейчас прорабатывается вариант создания навигатора, который позволит заявителю в чат-боте путём ответа на несколько вопросов пройти консультирование и понять, какие меры поддержки в его ситуации необходимы.

При этом основной фокус делается на сопровождении заявителя в его конкретной жизненной ситуации. Если заявитель хочет заключить контракт на участие в СВО, ему будет предложен один маршрут для получения консультации. А если он уже служит и его интересуют меры поддержки членов семьи, то другой.

В целом чат-бот будет давать возможность получать основную информацию о мерах поддержки (кому они положены, как их получить, какие выгоды они дают), а также провести онлайн-консультацию в МФЦ.

Имеющиеся данные показывают, что у заявителей существует очень большая потребность даже не в том, чтобы получить какую-то финансовую поддержку, а в том, чтобы кто-то пришёл и оказал семье физическую помощь: скосить траву во дворе дома, крышу починить и т.п. Достаточно большое количество обращений фиксируется в регионе в социальных сетях по таким категориям вопросов. И здесь часто на помощь приходят волонтеры. Информация по таким возможностям также будет доводиться через навигатор.

Если у людей под рукой будет упрощённый механизм получения информации через такой навигатор в чат-боте, то это значительно сократит клиентский путь по получению мер поддержки.

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТА – СОЗДАНИЕ ЧАТ-БОТА

ПРЕИМУЩЕСТВА:

1. Относительно бесплатная доступность (20280 или 35880 в год)
2. Улучшение клиентского опыта
3. Доступность технической реализации
4. Автоматизированный сбор статистики по каждому разделу
5. Создание навигатора по всем жизненным ситуациям

ОГРАНИЧЕНИЯ:

1. Ограниченность сценариев (количество команд от 200 до 400)
2. Ограниченный объем сообщения (до 4000 символов на 1 карту услуги)
3. Профилирование заявителя сразу по всем параметрам невозможно
4. Сложность навигации: только последовательные переходы между условиями. 6-7 кликов на каждую категорию заявителя

Рис. 10. Преимущества и ограничения чат-бота для навигации по услугам

УРОКИ И СОВЕТЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

С точки зрения выстраивания процесса предоставления комплекса мер поддержки участникам СВО и членам их семей следует обратить внимание на пять важных аспектов:

1. Постоянное изучение голоса клиента.

Необходимо непрерывное изучение проблем и «болей» клиентов, барьеров, с которыми сталкиваются заявители. При этом важно обращать внимание не только на уже получивших конкретную услугу и меры поддержки, но и на тех людей, которые ещё не обратились в органы власти за поддержкой, на потенциальных заявителей. Нужно проактивно выходить за точку входа, с которой мы обычно начинаем изучать мнение клиента.

2. Необходимость стандартизации процесса.

Стандартизация деятельности очень важна. Если создаётся и внедряется некий новый сложный механизм, то обязательно надо инструктировать и учить пользователей-сотрудников и для этого стандартизировать всю работу. Чем больше вариаций у процесса, тем больше вероятность того, что будут возникать ошибки. Если создаётся новый сервис, то должен быть регламентирующий нормативный документ, который утверждает порядок работы с этим сервисом: роли, функционал, источники данных, обновление и передача данных, периодичность и т. п.

3. Непрерывное обучение персонала.

Новый механизм комплексного запроса ориентирован не на упрощение работы МФЦ, а на уменьшение времени пребывания заявителя в окне МФЦ. Иначе говоря, введение в практику процесса комплексного запроса **упрощает жизнь заявителю и значительно усложняет сотрудникам МФЦ**, так как им приходится свои внутренние процессы расширять, усложнять и делать определённый перечень действий вместо заявителя.

Если не обучать персонал, будет большое количество ошибок, а это — очередное недовольство заявителя, отказы, дополнительные вызовы для уточнения документов и так далее.

Непрерывное обучение первостепенно. Реализуется через проведение различных вебинаров, проведение очных обучающих мероприятий, отдельные очные встречи групп работников МФЦ, которые занимаются данным процессом.

4. Формирование команды проекта из инициативных сотрудников.

Когда приступаете к проекту, обязательно собирайте команду, делая ставку на самых инициативных специалистов, а не на самых экспертных. Локомотивом развития являются люди, которые, может быть, не до конца понимают конкретный процесс и специфику работы различных организаций, но за счёт этого они и не зашорены теми правилами игры, которые сегодня существуют. Такие специалисты способны и готовы предоставлять новые идеи, новые пути для развития, на которые вы раньше, может быть, сами и обращали внимание, но отсекали по каким-то причинам (руководство ранее отказалось, информационная система не имеет должного функционала и т. п.). Инициативные работники, которые хотят заниматься проектом, которые хотят внедрять что-то новое и готовы заниматься вопросами упрощения жизни наших заявителей и должны составлять костяк вашей команды. Эксперты также должны входить в состав команды, но она не должна состоять только из них.

5. Итоговая цель проекта в фокусе внимания.

При реализации проекта всегда нужно удерживать и доводить до команды итоговые цели проекта. Не нужно максимально сосредотачиваться на процессе. Если мы уходим в проработку конкретных этапов, конкретных процедур процесса и забываем про цели проекта, очень часто можно свернуть не туда. Есть риск «искажения» первоначальной цели — начать упрощать свою работу и свои процессы. А при работе с комплексным запросом основная цель другая — максимально упростить работу заявителей.