

РАЗВИТИЕ СЕТИ МФЦ В РЕГИОНАХ РФ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В РАМКАХ ESG-ПОВЕСТКИ

Екатерина Дмитриевна Черкова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: ekaterinacherkova@yandex.ru

Аннотация. Введение. Развитие сети многофункциональных центров в регионах России является стратегическим инструментом достижения целей устойчивого развития. Социальный аспект требует обеспечения равной доступности государственных услуг для снижения территориального неравенства, управленческий – оптимизации организационного дизайна для повышения прозрачности и эффективности, экологический – снижения негативного воздействия на окружающую среду. Цифровая трансформация выступает ключевым драйвером, позволяющим масштабировать услуги и создать интегрированную модель, одновременно отвечающую целям ESG и национальным приоритетам России. Цель исследования – разработка комплексной модели развития сети МФЦ, интегрирующей оптимизацию организационного дизайна и целевые цифровые решения.

Методы. Исследование базируется на системном подходе с применением методов моделирования бизнес-процессов, сравнительного и организационного анализа, контент-анализа нормативных документов. Эмпирическую базу составили данные Росстата, отчёты Минэкономразвития РФ, рейтинги деятельности МФЦ в субъектах РФ. В качестве концептуального каркаса использована модель Захмана, а также теории организационного дизайна, управления изменениями, процессного подхода.

Результаты. Выявлены устойчивые региональные дисбалансы: в ЦФО доля услуг в электронной форме достигает 85,2 %, в СКФО – 73,6 %, среднее время ожидания варьируется от 6,8 до 11,1 минут. Предложена комплексная модель, включающая два блока: организационный дизайн (внедрение проектного управления, кросс-функциональных команд, гибкой системы KPI с качественными показателями NPS, уровнем прозрачности) и цифровые решения (интегрированная платформа МФЦ, элементы искусственного интеллекта для классификации запросов, супер-сервисы, удалённая идентификация). Разработана модель экологической трансформации МФЦ (эко-офисы, цифровой документооборот, энергоэффективное оборудование, KPI по сокращению бумаги и отходов). Эмпирически подтверждён синергетический эффект: изолированная цифровизация без реинжиниринга процессов ведёт к «автоматизации хаоса», а организационные изменения без цифровых инструментов не масштабируются.

Обсуждение. Предложенная модель обеспечивает переход от функционально-разобщённой структуры к клиентоцентричной экосистеме, способствуя преодолению региональной асимметрии и достижению целей ESG в системе государственных услуг России.

Ключевые слова: многофункциональные центры (МФЦ), организационный дизайн, цифровая трансформация, устойчивое развитие.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Черкова Е.Д. Развитие сети МФЦ в регионах РФ: организационный дизайн и цифровые решения для достижения целей в рамках ESG повестки // Государственное управление и право. 2026. № 2(10). С. 161-171. EDN: WTGROS



DEVELOPMENT OF THE MFCs NETWORK IN THE RUSSIAN FEDERATION'S REGIONS: ORGANIZATIONAL DESIGN AND DIGITAL SOLUTIONS TO ACHIEVE ESG GOALS

Ekaterina D. Cherkova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management Donetsk brunch of RANEPa, Russian Federation, 283015, Donetsk People's Republic, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: ekaterinacherkova@yandex.ru

Annotation. Introduction. The development of the network of multifunctional centers (MFCs) in the Russian regions is a strategic tool for achieving sustainable development (ESG) goals. The social aspect requires ensuring equal access to public services to reduce territorial inequality; the governance aspect requires optimizing organizational design to increase transparency and efficiency; the environmental aspect requires reducing the negative impact on the environment. Digital transformation acts as a key driver, making it possible to scale services and create an integrated model that simultaneously meets ESG goals and Russia's national priorities. The aim of the study is to develop a comprehensive model for the development of the MFC network, integrating organizational design optimization and targeted digital solutions.

Methods. The research is based on a systemic approach using business process modeling, comparative and organizational analysis, and content analysis of regulatory documents. The empirical base consists of Rosstat data, reports of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, and ratings of MFC performance in the RF constituent entities. The Zachman Framework, as well as theories of organizational design, change management, and process approach, were used as a conceptual framework.

Results. Persistent regional imbalances are revealed: in the Central Federal District, the share of services provided electronically reaches 85.2 %, while in the North Caucasus Federal District it is 73.6 %; the average waiting time varies from 6.8 to 11.1 minutes. A comprehensive model is proposed, comprising two blocks: organizational design (introduction of project management, cross-functional teams, a flexible KPI system with qualitative indicators such as NPS and transparency level) and digital solutions (integrated MFC platform, artificial intelligence elements for request classification, super services, remote identification). A model for the environmental transformation of MFCs is developed (eco-offices, digital document flow, energy-efficient equipment, KPIs for paper and waste reduction). The synergistic effect is empirically confirmed: isolated digitalization without process reengineering leads to "automation of chaos", while organizational changes without digital tools cannot be scaled up.

Discussion. The proposed model ensures the transition from a functionally disintegrated structure to a client-centric ecosystem, helping to overcome regional asymmetry and achieve ESG goals in the Russian public service system.

Keywords: multifunctional centers (MFCs), organizational design, digital transformation, and sustainable development.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Cherkova, E.D. (2026). Development of the MFCs network in the Russian Federation's regions: organizational design and digital solutions to achieve ESG goals. Public administration and law, 2(10), 161-171. EDN: WTGROS

Введение

В статье исследовано развитие сети МФЦ в России через призму принципов ESG. Социальный аспект (Social) направлен на обеспечение равной доступности госуслуг для снижения территориального неравенства. Управленческий аспект (Governance) связан с оптимизацией организационного дизайна для повышения прозрачности и эффективности.

Цифровая трансформация выступает ключевым драйвером, позволяющим масштабировать услуги и создать интегрированную модель. Таким образом, исследование предполагает комплексный подход, при котором модернизация МФЦ способствует одновременному достижению целей устойчивого развития и повышению

качества государственных услуг.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка комплексной модели развития сети МФЦ в регионах РФ с целью оптимизации организационного дизайна и внедрения цифровых решений для достижения показателей ESG.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Проанализировать современное состояние и выявить ключевые тенденции, проблемы и региональные особенности развития сети МФЦ в РФ.
2. Оценить существующую модель организационного дизайна МФЦ и предложить новую, комплексную модель.
3. Исследовать потенциал и опреде-



лить приоритетные направления цифровой трансформации МФЦ.

4. Разработать комплексную модель и практические рекомендации по интеграции организационных и цифровых решений.

Проблема исследования заключается в наличии существенных региональных дисбалансов в развитии сети МФЦ, а также в фрагментарности применяемых организационных и цифровых решений, что ограничивает их потенциал в качестве инструмента достижения целей ESG. Неоднородность качества и доступности услуг, дефицит кадровых ресурсов и низкий уровень интеграции информационных систем ведомств являются системными барьерами на пути развития.

Методология исследования

В основу работы положен системный подход, дополненный комплексом общенаучных и специальных методов. Ключевыми выступили:

моделирование бизнес-процессов применялось для проектирования сквозных процессов оказания услуг по принципу «одного окна»;

сравнительный и организационный анализ использован для оценки региональных практик, проектирования оргструктуры и разработки систем мотивации (KPI, ESG-критерии);

анализ эмпирической базы – изучены данные Росстата, ведомственные отчёты и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность МФЦ, и контент-анализ документов стратегического планирования: Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 12 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года», Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 «Информационное общество», которым была утверждена Государственная программа Российской Федерации, Приказ Минэкономразвития России от 23.10.2015 № 758 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг», Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»¹.

Эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), отчёты Министерства экономического развития РФ о реализации программы «Доступная среда», официальные отчёты и рейтинги деятельности МФЦ в субъектах РФ, а также материалы экспертных опросов, посвящённых оценке качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

В основу исследования положены фундаментальные теории менеджмента, которые позволяют проанализировать трансформацию МФЦ через призму современных управленческих концепций:

В области организационного дизайна ключевое значение имеют работы Г. Минцберга [1], рассматривающего конфигурации организационных структур, и Дж. Гэлбрейта [2], разработавшего теорию информационной обработки в организационном дизайне. Согласно этим теориям, переход от механистической бюрократии к адаптивной органической структуре является закономерным этапом развития организации в условиях цифровой трансформации.

В части управления изменениями существенную методологическую ценность представляет модель управления изменениями Дж. Коттера [3], предусматривающая создание ощущения срочности, формирование руководящей коалиции и закрепление достигнутых результатов. Эта модель была адаптирована для условий трансформации сети МФЦ.

Процессный подход М. Хаммера [4] позволил переосмыслить организацию деятельности МФЦ не как совокупность функций, а как набор сквозных процессов, ориентированных на создание ценности для заявителя.

В качестве интегрального концептуального каркаса, обеспечивающего системность и полноту анализа, применяется модель Захмана (Zachman Framework) [5].

Результаты исследования и их обсуждение

Развитие сети МФЦ сохраняет высокую актуальность, поскольку оно напрямую связано с повышением доступности государственных и муниципальных услуг для граждан, включая жителей удалённых и сельских территорий, что способствует выравниванию качества жизни по всей стране. Ключевой современной тенденцией является глубокая цифровизация

¹Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 12 // Гарант. URL: <https://constitution.garant.ru/act/federative/71587690/>. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/12177515/>. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество»; утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70644220/>. Об утверждении Методических рекомендаций по организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: приказ Минэкономразвития России от 23.10.2015 № 758 // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71315000/>. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы: указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/71670570/>.

МФЦ, выражающаяся в переходе от простого приёма документов к предоставлению комплексных цифровых суперсервисов, что позволяет создавать бесшовные и удобные жизненные ситуации для людей и бизнеса.

Актуальным направлением развития становится расширение функционала МФЦ не только для граждан, но и для предпринимателей, а также интеграция с проектами инициативного бюджетирования, что превращает центры в точки коллективного принятия решений и развития местных сообществ.

В последнее время на этом пути уже достигнуты хорошие результаты. Так, согласно отчётам, Министерство экономического развития РФ и Федеральной службы государственной статистики, проводивших мониторинг деятельности МФЦ за 2023-2024 годы², внедрение элементов предложенной комплексной модели трансформации в пилотных регионах показало следующие результаты.

В области организационного дизайна: сокращение времени межведомственного взаимодействия на 35-40%;

увеличение доли комплексных услуг, оказываемых по принципу «жизненной ситуации», с 15% до 45%;

повышение индекса NPS на 25 процентных пунктов.

В сфере цифровой трансформации: рост доли услуг, оказываемых в проактивном режиме, до 30%;

снижение средней продолжительности оказания услуги на 28 %;

увеличение удовлетворённости качеством цифровых сервисов до 85%.

В аспекте организационной культуры: формирование кросс-функциональных команд в 65% МФЦ пилотных регионов;

внедрение системы качественных KPI в 45% учреждений;

Таблица 1. Основные показатели деятельности МФЦ в федеральных округах РФ по итогам 2023 года [составлено автором на основе данных аналитического центра при Правительстве РФ]

Table 1. Main indicators of the MFC's activities in the federal districts of the Russian Federation in 2023 [compiled by the author based on data from the analytical center under the Government of the Russian Federation]

Федеральный округ	Количество МФЦ	Доля услуг в электронной форме, %	Удовлетворённость качеством услуг, %	Среднее время ожидания в очереди, минут
Центральный	1 287	85,2	95,1	6,8
Северо-Западный	601	82,7	94,3	7,5
Южный	689	79,4	92,8	8,9
Северо-Кавказский	445	73,6	90,1	10,2
Приволжский	1 125	83,9	94,7	7,1

²Мониторинг качества предоставления государственных услуг в МФЦ: отчёт за IV квартал 2023 года / Федеральная служба государственной статистики. Москва, 2024.

Отчёт о деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг за 2023 год / Министерство экономического развития РФ. Москва, 2024.

³Анализ региональных практик организации деятельности МФЦ / Аналитический центр при Правительстве РФ. Москва, 2024.

Федеральный округ	Количество МФЦ	Доля услуг в электронной форме, %	Удовлетворённость качеством услуг, %	Среднее время ожидания в очереди, минут
Уральский	534	81,3	93,9	7,8
Сибирский	815	77,5	91,5	9,3
Дальневосточный	358	75,8	89,4	11,1

Выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости комплексного подхода, одновременно затрагивающего как организационную структуру, так и технологическую основу деятельности МФЦ. Актуальна проблема и для исторических территорий РФ: ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей, где значительная часть услуг предоставляется в неполном формате (сегодня более 100 услуг).

Согласно исследованию РАНХиГС⁴, 88% россиян знают о возможности получения услуг через МФЦ, при этом 79% граждан, обратившихся в МФЦ в 2023 году, удовлетворены качеством услуг. Наибольшая осведомлённость о деятельности МФЦ отмечается в ЦФО (94%), наименьшая – в СКФО (78%).

Для дальнейшего развития сети МФЦ как публичного института необходимо внедрять принципы устойчивого развития (ESG), что соответствует националь-

ным целям развития (НЦР) и социальной ответственности государства и будет способствовать повышению качества жизни граждан через создание комфортной и доступной среды. Следование ESG-повестки укрепляет доверие к МФЦ со стороны как граждан, так и бизнеса, демонстрируя прозрачность управления, высокие стандарты обслуживания и ответственный подход к ресурсам, что усиливает их роль как ключевого элемента социальной инфраструктуры страны.

Для описания архитектуры сети МФЦ будем использовать модель Захмана. Данная модель позволяет структурировать описание архитектуры сети МФЦ, рассматривая её с шести различных точек зрения (столбцы матрицы: «Что», «Как», «Где», «Кто», «Когда», «Почему») на пяти уровнях абстракции (строки: от контекстного до детального уровня исполнителя) (таблица 2).

Таблица 2. Применение модели Захмана для описания архитектуры сети МФЦ в контексте ESG-трансформации [составлено автором на основе [5]]

Table 2. Application of the Zakhman model to describe the architecture of the MFCs network in the context of ESG transformation [compiled by the author based on [5]]

Уровень/ Аспект	Что Данные / Сущности	Как Процессы/ Функции	Где Локация/ Инфра- структура	Кто Роли / Ответ- ственные	Когда Время / Со- бытия	Почему Цели / Мотива- ция
1. Кон- текстный (Цели и страте- гия)	Ключевые услуги (па- спорт, по- собия), за- явители, реестры)	Предостав- ление госу- дарственных и муницип- альных ус- луг населе- нию	Регии- оны РФ, города, сельские поселе- ния	Граждане, бизнес, го- сударство в лице орга- нов власти	Реализация националь- ных проек- тов, сроки до 2030 года	Достижение це- лей ESG: со- циальная до- ступность (S), эффективное управление (G), экологичность (E)
2. Концеп- ции (Мо- дели)	Пакеты ус- луг по «жиз- ненным си- туациям», заявления, норматив- ные акты	Сквозные процессы (например, «Рождение ребенка», «Открытие бизнеса»)	Сеть МФЦ (голов- ные, уда- лённые офисы), портал «Госус- луги»	Кросс-функ- циональные команды, ку- раторы, опе- раторы	Триггеры жизненных ситуаций, регламен- тированные сроки ока- зания услуг	Снижение адми- нистративных ба- рьеров, повыше- ние индекса NPS, клиентоцентрич- ность
3. Архи- тектур- ная мо- дель (Логиче- ская си- стема)	Логические модели дан- ных (заявле- ние, личное дело), се- мантические справочники	Архитектура сквозных цифровых сервисов, API-интер- фейсы для межведом- ственного взаимодей- ствия	Логиче- ская схема взаимо- действия «МФЦ – Ведомство – Заяви- тель»	Ролевая мо- дель доступа (Оператор, Админи- стратор, Су- первайзер)	Диаграммы состояний услуги, биз- нес-события (принято, отправлено, исполнено)	Обеспечение интеропера- бельности, про- активности, прозрачности про- цессов (Governance)

⁴Исследование цифровой трансформации государственных услуг / РАНХиГС. Москва, 2024.

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Уровень/ Аспект	Что Данные / Сущности	Как Процессы/ Функции	Где Локация/ Инфра- структура	Кто Роли / Ответ- ственные	Когда Время / Со- бытия	Почему Цели / Мотива- ция
4. Тех- нологи- чес-кая модель (Физиче- ская си- стема)	Физические базы данных, XML/JSON схемы об- мена, формы документов	Техноло- гические workflow, алгоритмы автоматиче- ской про- верки и маршрути- зации	Серверы, ЦОДы, филиалы МФЦ, ап- паратное оснаще- ние рабо- чих мест	Специфика- ции долж- ностных ин- струкций, права до- ступа к си- стемам	Расписания обработки, тайм-ауты, соглашения об уровне услуг (SLA)	Внедрение AI для классифи- кации запросов, снижение вре- мени обработки
5. Деталь- ное опи- сание (Ре- ализация)	DDL-скрипты базы данных, структуры та- блиц, фор- маты полей	Исходный код микро- сервисов, скрипты авто- матизации, конфигу- рационные файлы	Схемы се- тей, IP-а- дреса, планы раз- меще- ния обо- рудования и мебели в офисе	Индиви- дуальные планы работ, персональ- ные KPI со- трудников	Детальные логи обра- ботки за- явлений, журналы событий (event logs)	Реализация кон- кретных техниче- ских требований, выполнение опе- рационных KPI

Применение модели Захмана позво-
лило:

1. Структурировать анализ текущего
состояния («Как есть») и целевого состоя-
ния («Как должно быть») сети МФЦ, выявив
пробелы и противоречия на всех уровнях.

2. Обеспечить согласованность орга-
низационного дизайна, цифровых реше-
ний и бизнес-целей ESG, поскольку каждая
ячейка матрицы должна быть непротиво-
речива по вертикали (между уровнями) и
по горизонтали (между аспектами).

3. Чётко разграничить зоны ответствен-
ности между различными участниками
трансформации (стратеги, архитекторы,
разработчики), что особенно критично
при внедрении кросс-функциональных ко-
манд.

В рамках исследования была разрабо-
тана комплексная модель развития сети
МФЦ, интегрирующая оптимизацию орга-
низационного дизайна и целевые цифро-
вые решения. Кроме того, были включены
стандартизированные регламенты проек-
тного управления, система сбалансирован-
ных показателей (BSC) и ключевые показа-
тели эффективности (KPI).

Разработанная модель организаци-
онного дизайна основана на положени-
ях приказа Минэкономразвития России
№ 758⁵ и учитывает требования Феде-
рального закона № 210-ФЗ⁶. Предлагаемые
цифровые решения соответствуют госпро-
грамме «Цифровая трансформация госу-
дарственного и муниципального управле-
ния, экономики и социальной сферы»⁷.

Модель направлена на достижение си-
нергетического эффекта и включает два
взаимосвязанных блока (рисунок 1).

Эмпирическая апробация отдельных
элементов модели подтвердила наличие
синергетического эффекта. Установлено,
что изолированная цифровизация без ре-
инжиниринга организационных процес-
сов приводит к «автоматизации хаоса»,
когда неэффективные процедуры просто
переносятся в цифровую среду. В то же
время организационные изменения, не
подкреплённые адекватными цифровыми
инструментами, не позволяют масштаби-
ровать положительный опыт на всю реги-
ональную сеть.

Представленная комплексная модель
служит концептуальной основой для прак-
тической трансформации организацион-
ного дизайна МФЦ. Её реализация пред-
полагает последовательный переход от
устаревшей функционально-разобщённой
модели к интегрированной клиентоцен-
тричной экосистеме.

Суть клиентоцентричности [6] заклю-
чается в том, чтобы:

1. Рассматривать государство как ме-
га-провайдера услуг и сервисов.

2. Поддерживать высокий уровень ка-
чества взаимодействия человека с госу-
дарством.

3. Предоставлять человеку возмож-
ность выбирать комфортную configura-
ция такого взаимодействия.

Для наглядной демонстрации глубины
и сущности данной трансформации обра-

⁵Об утверждении Методических рекомендаций по организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: приказ Минэкономразвития России от 23.10.2015 № 758 // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71315000/>.

⁶Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/12177515/>.

⁷Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»: постановление Правительства РФ от 21.12.2023 № 2212 // Собрание законодательства РФ. 2023. № 52 (ч. II). Ст. 8925.

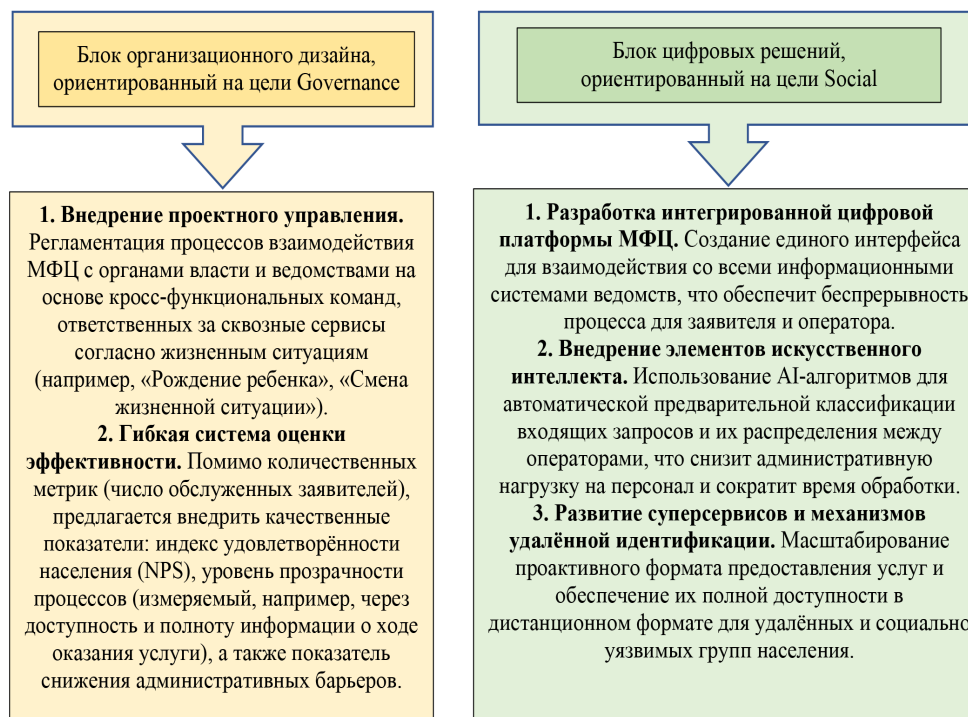


Рисунок 1. Комплексная модель развития сети МФЦ [составлено автором]
Figure 1. Comprehensive model of MFCs network development [compiled by the author]

тимся к сравнительному анализу двух состояний организационного дизайна: исходного («Как было») и целевого («Как стало»), который раскрывает операционное содержание блоков, представленных на рисунке 1.

Таким образом, переход на ESG-принципы влечёт за собой изменения в организационном дизайне сети МФЦ, которые представлены на рисунке 2 и рисунке 3.

Модель «КАК БЫЛО»

Структура: жёстко вертикальная, разо-

бьённая по ведомствам. Каждое ведомство работает изолированно.

Процесс: заявитель вынужден сам собирать услуги по частям, обращаясь к разным «окнам». МФЦ выступает пассивным посредником.

Оценка: фокус на количественных метриках (сколько услуг оказано, скорость приёма документов).

Цифровизация: фрагментирована, часто представляет собой оцифрованные версии бумажных процессов.

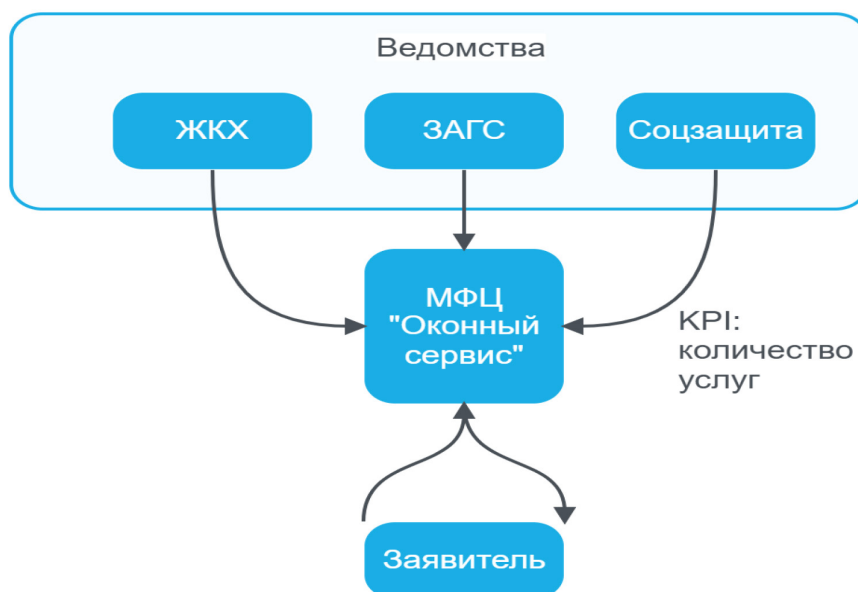


Рисунок 2. Функционально-разобщённая модель «КАК БЫЛО» [составлено автором]
Figure 2. Functionally Disconnected "AS IT WAS" Model [compiled by the author]

Модель «КАК СТАЛО»

Структура: горизонтальная, сетевая. Основной элемент – кросс-функциональные команды, сформированные вокруг жизненных ситуаций заявителя.

Процесс: сквозной сервис. Запрос от заявителя автоматически распределяется AI-алгоритмами на платформе, и команда работает с ним комплексно.

Оценка: гибкая система KPI с качественными показателями (индекс лояльности клиентов к бренду и его услугам NPS, прозрачность, обратная связь), которая напрямую влияет на мотивацию команды.

Цифровизация: единая платформа – это ядро нового дизайна, которое связывает все элементы (заявителя, команды, ведомства, систему оценки) в единую экосистему.

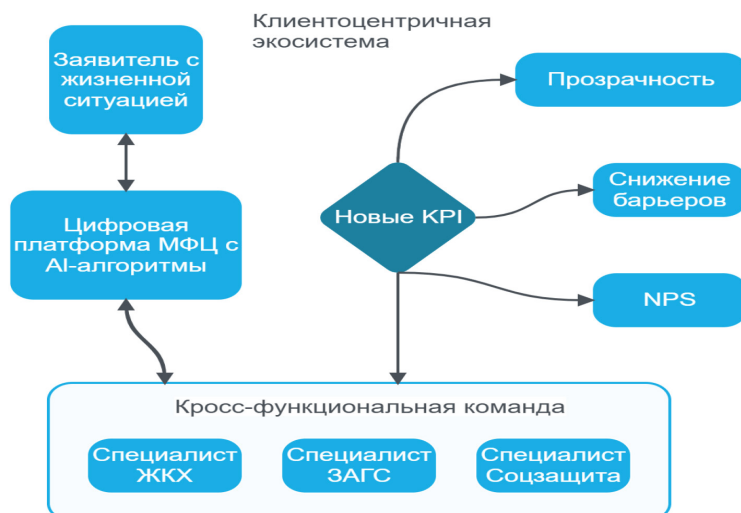


Рисунок 3. Клиентоцентричная экосистема – модель «КАК СТАЛО» [составлено автором]
Figure 3. Customer-centric ecosystem – the "HOW IT BECAME" model [compiled by the author]

Таким образом, происходит переход от изолированной «оконной» системы к интегрированной клиентоцентричной экосистеме, где организационный дизайн, управление и технологии неразрывно связаны для достижения целей ESG.

Наиболее глубокая трансформация организационного дизайна МФЦ происходит не на структурном, а на культурном уровне: применяются общие ценности, принципы и правила для единой экосистемы дове-

рия (гражданин, бизнес, государство). Без смены ценностей, принципов управления и поведения сотрудников все структурные и технологические изменения останутся лишь косметическими улучшениями. Успех перехода на ESG-принципы напрямую зависит от формирования новой организационной культуры, основанной на сервисе, прозрачности, сотрудничестве и непрерывном развитии (рисунок 4).

Согласно [7], изменения организаци-



Рисунок 4. Изменения организационного дизайна МФЦ с точки зрения организационной культуры [составлено автором на основе [7]]

Figure 4. Changes in the organizational design of MFCs from the perspective of organizational culture [compiled by the author based on [7]]

онного дизайна МФЦ с точки зрения организационной культуры и других нефункциональных аспектов заключаются в следующем:

1. Трансформация организационной культуры.
2. Изменения в системе лидерства и управления.
3. Эволюция системы мотивации и ценностей.
4. Изменения в подходах к развитию персонала.

В рамках реализации ESG-повестки особое значение приобретает экологическая составляющая, требующая системных изменений в организации деятельности МФЦ. В рамках проводимого нами исследования стоит выделить следующие направления трансформации организационного дизайна:

1. Структурные изменения:
 - создание эко-офисов с зонами раздельного сбора отходов;
 - введение в штатное расписание должности эко-координатора;
 - формирование зелёных команд из числа сотрудников.
2. Процессные изменения:
 - цифровизация документооборота как альтернатива бумажному делопроизводству;
 - внедрение электронной очереди и онлайн-записи;
 - организация многоразового использования ресурсов.
3. Инфраструктурные преобразования:
 - оснащение энергоэффективным оборудованием;
 - установка систем сбора дождевой воды;
 - создание велопарковок и зарядных станций для электромобилей.

Происходит трансформация и системы оценки эффективности:

1. Внедрение KPI по экологичности:
 - уровень сокращения бумажного документооборота;
 - показатель энергоэффективности помещений;
 - объём переработанных отходов;
 - количество дистанционно оказанных услуг.
2. Образовательный компонент:
 - проведение эко-просветительских мероприятий;
 - организация тематических выставок;
 - внедрение системы мотивации для сотрудников.

На рисунке 5 представлена визуализация экологической трансформации МФЦ.

Ожидаемые результаты внедрения экологического аспекта:

1. Снижение экологического следа (сокращение потребления бумаги, уменьшение энергопотребления, снижение объёма перерабатываемых отходов).

2. Повышение экологической грамотности сотрудников и посетителей.

3. Улучшение корпоративной культуры через вовлечение персонала в экологические инициативы.

4. Оптимизация операционных расходов за счёт снижения затрат на бумагу и энергоносители⁸.

Таким образом, интеграция экологического аспекта в организационный дизайн МФЦ способствует не только снижению негативного воздействия на окружающую среду, но и повышению эффективности деятельности учреждения, формируя современную, технологичную и социально ответственную модель предоставления государственных услуг.

Проведённое исследование демонстрирует, что реализация комплексной модели развития сети МФЦ, интегрирующей оптимизацию организационного дизайна и целевые цифровые решения, создаёт устойчивый синергетический эффект для достижения социальных и управленческих целей ESG. Эмпирически подтверждено, что именно параллельная трансформация управленческих процессов и цифровизации позволяет преодолеть региональную асимметрию и создать масштабируемую сервисную экосистему, соответствующую национальным приоритетам развития Российской Федерации.

Выводы

Проведённое исследование процессов развития сети МФЦ позволило сделать следующие выводы:

1. Развитие сети МФЦ в регионах России является стратегическим инструментом реализации принципов устойчивого развития (ESG) на субнациональном уровне, выходящим за рамки чисто технической оптимизации услуг.

2. Достижение социальных целей (S), таких как равная доступность и высокое качество услуг, напрямую зависит от совершенствования управленческих механизмов (G) через внедрение проектного подхода и стандартизированных моделей организационного дизайна.

3. Цифровая трансформация выступает критически важным катализатором развития МФЦ, однако её максимальная эффективность достигается только при условии параллельного и скоординированного реинжиниринга организационных процессов.

4. Определены приоритетные направления для дальнейшего развития сети МФЦ: внедрение гибкой системы KPI, ори-

⁸Государственная программа «Развитие цифровой экономики»: О цифровой экономике Российской Федерации: утв. Президентом РФ 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.03.2022): [сайт]. URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/38FhckYopAWRfxq6vsJlBxhdygzv6pH.pdf>.

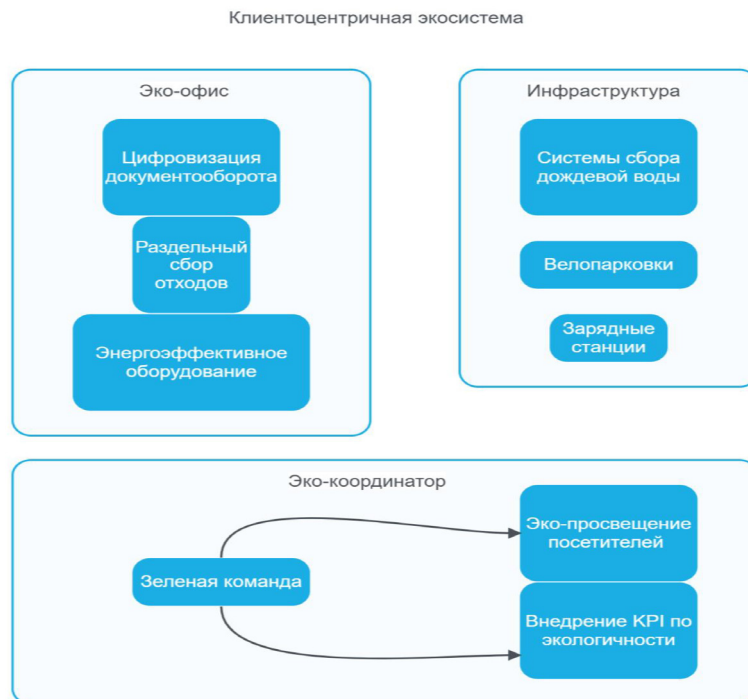


Рисунок 5. Модель экологической трансформации организационного дизайна МФЦ [составлено автором]

Figure 5. Model of environmental transformation of the MFCs organizational design [compiled by the author]

ентированной на качественные показатели, создание единых стандартизированных регламентов межведомственного взаимодействия, формирование сервисной организационной культуры как основы устойчивых изменений.

Реализация разработанных предложений позволит трансформировать сеть МФЦ в устойчивую экосистему государственных услуг, что соответствует Основам государственной политики регионального развития и Стратегии развития информа-

ционного общества.

Проведённое исследование позволило выявить, что перспективными направлениями развития МФЦ являются разработка и внедрение ESG-метрик, исследование региональной специфики, оптимизация межведомственного взаимодействия, создание цифровых платформ нового поколения, изучение организационной культуры и анализ правовых аспектов цифровизации в рамках достижения национальных целей развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall, 1979. 512 p.
2. Galbraith J.R. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. New and rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 197 p.
3. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 194 p.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2006. 272 p.
5. Zachman J.A. A Framework for Information Systems Architecture // IBM Systems Journal. 1987. Vol. 26. No. 3. Pp. 276-292.
6. Полякова Т.А., Троян Н.А. Правовые вопросы использования технологий искусственного интеллекта в информационном обществе и в государственном управлении // Правовое государство: теория и практика. 2024. № 3(77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-voprosy-ispolzovaniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-informatsionnom-obschestve-i-v-gosudarstvennom-upravlenii>.
7. Воскобоева К.Н., Трофимова Т.В. Организационная культура многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг Нижегородской области // E-Scio. 2023. № 3(78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-mnogofunktsionalnyh-tsentrov-predostavleniya-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-nizhegorodskoy-oblasti>.
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
9. Туманян Г.В. Сервисная ориентация многофункциональных центров (МФЦ) в эпоху социального дистанцирования (о предоставлении публичных государственных услуг в условиях пандемии COVID-19) // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2020. С. 296-301. URL: <http://elib.uriu.ranepa.ru/index.php/upravlenie/article/view/1488>.
10. Сидорова Е.Н., Козлов В.П. ESG-трансформация публичного управления: модели и метрики // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 3. С. 45-58.

11. Гурина М.А., Моисеев А.Д., Шурупова А.С. Бережливые технологии в работе многофункциональных центров как инструмент повышения качества предоставления государственных услуг: опыт Липецкого региона // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2021. Т. 83, № 1(87). С. 405-411. DOI: 10.20914/2310-1202-2021-1-405-411. URL: <https://www.vestnik-vsuet.ru/vguit/article/view/2601/0>.
12. Байманова А.С., Байманова С.К., Малихина И.В. Регламентация процессов как фактор оптимизации деятельности многофункциональных центров // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 1. С. 75-83.
13. Антонова И.С., Иванова А.А., Кадышев Е.Н. Основные проблемы повышения качества и эффективности деятельности многофункциональных центров в современных условиях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 4. С. 88-97.

Информация об авторе

Черкова Екатерина Дмитриевна – аспирант кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

REFERENCES

1. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall, 512 p.
2. Galbraith, J.R. (2002). Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. New and rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 197 p.
3. Kotter, J.P. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 194 p.
4. Hammer, M., Champy, J. (2006). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 272 p.
5. Zachman, J.A. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. IBM Systems Journal, 26;3, 276-292.
6. Polyakova, T.A., Troyan, N.A. (2024). Legal issues of using artificial intelligence technologies in the information society and in public administration. Rule of Law: Theory and Practice, 3(77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-voprosy-ispolzovaniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-informatsionnom-obschestve-i-v-gosudarstvennom-upravlenii>. (In Russ.)
7. Voskoboeva, K.N., Trofimova, T.V. (2023). Organizational culture of multifunctional centers for the provision of state and municipal services in the Nizhny Novgorod region. E-Scio, 3(78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-mnogofunktsionalnyh-tsentrov-predostavleniya-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-nizhegorodskoy-oblasti>. (In Russ.)
8. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 322 p.
9. Tumanyan, G.V. (2020). Service orientation of multifunctional centers (MFCs) in the era of social distancing (on the provision of public services during the COVID-19 pandemic). State and Municipal Administration. Scholarly Notes, 296-301. URL: <http://elib.uriu.ranepa.ru/index.php/upravlenie/article/view/1488>. (In Russ.)
10. Sidorova, E.N., Kozlov, V.P. (2022). ESG transformation of public administration: models and metrics. State and Municipal Administration. Scholarly Notes, 3, 45-58. (In Russ.)
11. Gurina, M.A., Moiseev, A.D., Shurupova, A.S. (2021). Lean technologies in the work of multifunctional centers as a tool for improving the quality of public services: the experience of the Lipetsk region. Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies, 83;1(87), 405-411. DOI: 10.20914/2310-1202-2021-1-405-411. URL: <https://www.vestnik-vsuet.ru/vguit/article/view/2601/0>. (In Russ.)
12. Baymanova, A.S., Baymanova, S.K., Malykhina, I.V. (2023). Process regulation as a factor in optimizing the activities of multifunctional centers. Management and Business Administration, 1, 75-83. (In Russ.)
13. Antonova, I.S., Ivanova, A.A., Kadyishev, E.N. (2023). Main problems of improving the quality and efficiency of multifunctional centers in modern conditions. Management and Business Administration, 4, 88-97. (In Russ.)

Information about the author

Ekaterina D. Cherkova – Postgraduate Student of the Department of Innovation and Project Management

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

The author declares that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 22.11.2025

Поступила после рецензирования 12.02.2026

Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026