

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Клиентоцентричность при предоставлении  
государственных услуг в сфере имущественных отношений»

Направление: 38.04.02 Менеджмент

Направленность: Инновационный менеджмент

Обучающийся очной формы группы М-2341

Сафонов Александр Александрович

**Руководитель ВКР**

Зинчик Наталья Сергеевна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
и инноваций ФГБОУ ВО «СПбГЭУ»

**Заказчик ВКР**

Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга





# Объект, предмет, цель и задачи

## Цель ВКР

Разработка проекта совершенствования процесса предоставления государственных услуг в рамках клиентоцентричности в сфере имущественных отношений на примере Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга.

## Объект исследования

Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга.

## Предмет исследования

Модели клиентоцентричности при предоставлении государственных услуг в сфере имущественных отношений.

## Задачи ВКР

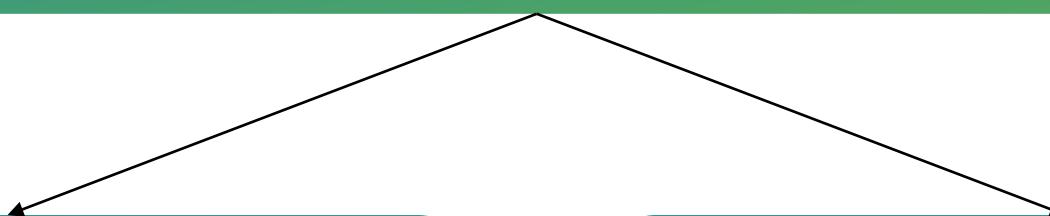
1. Рассмотреть теоретические основы клиентоцентричности при предоставлении государственных услуг в сфере имущественных отношений.
2. Исследовать модели внедрения клиентоцентричности при предоставлении государственных услуг в сфере имущественных отношений;
3. Разработать проект совершенствования процесса предоставления государственных услуг в рамках клиентоцентричности в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.



# Проблематика



Клиентоцентричность при предоставлении государственных услуг в сфере имущественных отношений



Наличие административных барьеров и бюрократических процедур

Недостаточное использование современных технологий (AI, автоматизация, аналитика данных)

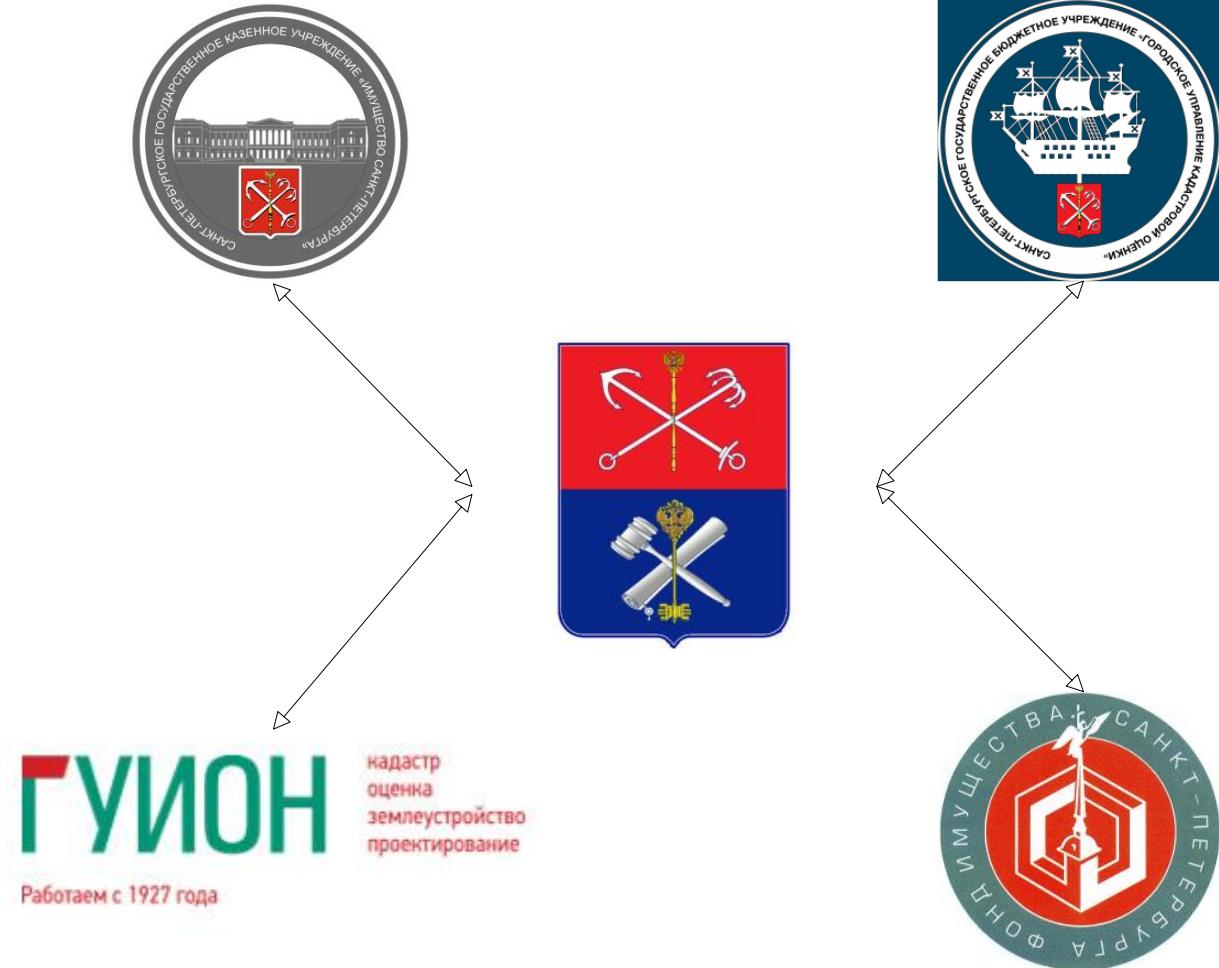


# Характеристика объекта исследования

Исполнительный орган государственной власти Санкт-Петербурга – Комитет имущественных отношений.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 84.11.21 Деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации (республик, краев, областей), кроме судебной власти, представительств исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации при Президенте Российской Федерации.

Среднесписочная численность работников ≈ 300 человек.





# Количество обращений и принятых решений по гос. услугам КИО• за период 2022-2024 гг.

Вид государственной услуги	2022	2023	2024	Темп роста 2024 к 2022 (%)
1. Аренда земельных участков — всего обращений	14 200	15 900	16 800	118,3
Положительных решений	12 620	14 120	14 980	118,7
Отказов	1 580	1 780	1 820	115,2
2. Продление аренды земельных участков — всего	6 400	7 150	7 700	120,3
Положительных решений	6 010	6 730	7 290	121,3
Отказов	390	420	410	105,1
3. Госимущество в аренду — всего	18 250	19 500	20 400	111,8
Положительных решений	15 890	17 070	17 850	112,3
Отказов	2 360	2 430	2 550	108,1
4. Сведения из реестра — всего	24 100	26 400	28 300	117,4
Положительных решений	23 710	25 950	27 820	117,3
Отказов	390	450	480	123,1
5. Согласование перепланировок — всего	10 630	12 350	13 700	128,9
Положительных решений	10 220	11 890	13 220	129,3
Отказов	410	460	480	117,1
<b>Итого обращений по всем видам</b>	<b>73 580</b>	<b>81 800</b>	<b>86 900</b>	<b>118,1</b>
<b>Итого положительных решений по всем видам</b>	<b>68 450</b>	<b>75 760</b>	<b>81 160</b>	<b>118,6</b>
<b>Итого отказов по всем видам</b>	<b>5 130</b>	<b>6 040</b>	<b>5 740</b>	<b>111,9</b>



# SWOT-анализ по предоставлению государственных услуг КИО



Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Наличие государственных информационных систем (ГИС) Комитета	Недостаточная гибкость действующих административных регламентов
Стандартизованные административные процедуры	Зависимость от подрядчиков при доработке информационных систем Комитета
Наличие нормативной базы и поддержки цифровой трансформации	Фрагментарность накопленных данных в ГИС (разрозненность баз)
Возможность интеграции новых технологий в существующие ГИС	Затраты времени и ресурсов на оптимизацию и интеграцию ИИ в регламенты
Аккумулированный массив данных для анализа и выявления узких мест	
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внедрение ИИ для автоматизации рутинных задач (обработка документов, типовых запросов)	Риски информационной безопасности и утечки данных
Несовершенство законодательства и нормативных актов, регулирующих ИИ	Возможно сопротивление изменениям среди сотрудников
Масштабируемость предлагаемых решений — возможность создание новых ГИС	Рост требований к защите персональных данных и соблюдению ограничений обработки
Формирование "единого окна" для услуг с использованием ИИ-платформы	Устаревание используемых технологических платформ, необходимость регулярной модернизации
Модернизация административных регламентов — их гибкость и адаптация под новые цифровые решения	Возможное замедление внедрения из-за сложной процедуры согласования изменений в регламентах



# Описание процесса «Предоставление государственной услуги в соответствии с регламентом 156-р»

Операция	Ответственный исполнитель	Входящая информация	Срок исполнения	Исходящая информация	Потребитель информации
Приём и регистрация заявления и документов	Специалист отдела по работе с обращениями / МФЦ	Заявление, пакет сопроводительных документов	1 рабочий день	Зарегистрированное заявление	Профильный специалист структурного подразделения ГКУ «Имущество СПб»
Рассмотрение заявления и первичная экспертиза	Профильный специалист структурного подразделения ГКУ «Имущество СПб»	Зарегистрированное заявление, документы	До 5 рабочих дней	Заключение о начале процедуры, служебные записки	Специалист подразделения ГКУ «Имущество СПб»
Запрос дополнительных сведений	Специалист подразделения ГКУ «Имущество СПб»	Служебные записки, межведомственные запросы	До 30 календарных дней	Полученные сведения	Ведущий/главный специалист подразделения Комитета
Подготовка проекта решения	Ведущий/главный специалист подразделения Комитета	Комплект документов, служебные записки, полученные сведения	5 рабочих дней	Проект решения	Руководитель подразделения
Согласование и подписание решения	Руководитель подразделения / заместитель председателя / председатель Комитета	Проект решения	3 рабочих дня	Подписанное окончательное решение	Отдел делопроизводства и документооборота Комитета
Оформление, регистрация, выдача (направление) решения	Сотрудник отдела делопроизводства и документооборота	Подписанное решение	1 рабочий день	Официально оформленный и зарегистрированный документ	Заявитель
Внесение сведений в учетные системы, архивирование	Сотрудник отдела документального обеспечения и ИТ	Копии решений, информационные данные	1 рабочий день	Внесённые в систему сведения, архивированные документы	Ведущий/главный специалист подразделения Комитета



# Качество процесса «Предоставление государственной услуги в соответствии с регламентом 156-р»



Операция	Результативность	Эффективность	Гибкость (возможности и риски)
Приём и регистрация заявления и документов	Заявление зарегистрировано и принято в работу	1 рабочий день	<ul style="list-style-type: none"><li>• Расширение каналов подачи (новые электронные сервисы, мобильные приложения), автопроверка корректности данных</li><li>• Ошибки в документах, некорректная автоматическая обработка, перегруженность приёма</li></ul>
Рассмотрение заявления и первичная экспертиза	Полнота комплекта документов подтверждена, принято решение о продолжении	до 5 рабочих дней	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование единых электронных шаблонов, автоматизация проверки комплекта документов, автоматическое уведомление о доработке</li><li>• Недостаточная автоматизация, человеческий фактор, высокое количество некачественных документов</li></ul>
Запрос дополнительных сведений	Получены все необходимые дополнительные сведения	до 30 календарных дней	<ul style="list-style-type: none"><li>• Электронное межведомственное взаимодействие, интеграция с госреестрами, автоматические напоминания о необходимости ответа, применение технологий ИИ при подготовке запросов</li><li>• Длительные сроки ответа от внешних ведомств, технические сбои интеграции, невозможность получения сведений</li></ul>
Подготовка проекта решения	Готовый проект решения	5 рабочих дней	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование шаблонов, автоматизация заполнения данных, предварительная проверка и согласование</li><li>• Ошибки из-за спешки, повторные возвраты на доработку, некорректные шаблоны</li></ul>
Согласование и подписание решения	Принято и утверждено решение	3 рабочих дня	<ul style="list-style-type: none"><li>• Электронный документооборот, параллельное согласование, настраиваемые маршруты согласования</li><li>• Большое количество согласований, нечеткие регламенты, споры между подразделениями</li></ul>
Оформление, регистрация, выдача (направление)	Решение оформлено, зарегистрировано и отправлено заявителю	1 рабочий день	<ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматическая регистрация, выбор оптимального метода отправки, информирование заявителя через личный кабинет</li><li>• Ошибки в данных, технические сбои, задержки отправки</li></ul>
Внесение сведений в учетные системы, архивирование	Данные внесены, документы архивированы	1 рабочий день	<ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматизация передачи данных в учётные системы, электронное архивирование, регулярное резервное копирование</li><li>• Потеря данных, сбои в ИТ-системах, несвоевременное обновление архивов</li></ul>
<b>Итого</b>		<b>52 календарных дня</b>	



# Проект совершенствования процесса предоставления государственных услуг



## Цель

повышение эффективности процесса предоставления гос. услуг за счет автоматизации рутинных операций, ускорения обработки обращений

## Срок реализации проекта

3 месяца

## Ожидаемые результаты

1. Сокращение сроков предоставления государственных услуг
2. Снижение нагрузки на персонал
3. Повышение прозрачности процедур

## Этапы проекта

Анализ бизнес-процессов

Проектирование архитектуры решения

Разработка робота с элементами ИИ

Интеграция с государственными системами

Тестирование и обучение персонала

Масштабирование и эксплуатация



# Бюджет проекта

Таблица – Затраты на проект

Категория расходов	Сумма, тыс. руб.
Лицензия Robin RPA (год)	400
Сервер/виртуальный сервер	100–150
Разработка и внедрение	250–300
Обучение, инструкции	30–40
Тестирование	Включено
ИТ-администрирование	20–30
Техподдержка (год)	150–180
Итого (первый год)	1 030

Таблица – Затраты человеческих ресурсов

Этап	Человеко-часы (1-2 чел.)	Стоимость, тыс. руб.
Анализ + архитектура	30–40	50–60
Разработка + интеграция	100–110	130–160
Тестирование + доработка	20–25	20–25
Ввод, обучение, регламенты	10–20	10–20
Поддержка (1 год, частичная)	~60–80	80–100



# Оценка эффективности проекта

Показатель	Значение (за 3 года)
Количество запросов	1 950
Экономия трудозатрат	487,5 ч/год
Экономия ФОТ	195 000 руб/год
Прямая экономия (за 3 года)	585 000 руб
Косвенная экономия (снижение доработок, ошибок)	225 000 – 450 000 руб
Итого экономия (прямая + косвенная)	810 000 – 1 035 000 руб
Доп. доход бюджета	~390 млн руб/год
Полная стоимость владения (3 года)	2 200 000 руб
ROI за 3 года (без учёта бюджета)	~47%
ROI в годовом выражении	~15–16%
Окупаемость (только экономия ФОТ)	>3 лет (не достигается)
Окупаемость (с учётом доп. доходов бюджета)	Достигнута в первый же год



# Сопроводительные документы ВКР



ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

КОМИТЕТ  
ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАТИЗАЦИИ  
И АВТОМАТИЗАЦИИ

ул. Новгородская, д. 20, литер А  
Санкт-Петербург, 191144  
Тел. (812) 576-75-15 Факс (812) 576-49-10  
E-mail: [im@commim.spb.ru](mailto:im@commim.spb.ru)

ОКПО 00087076 ОКОГУ 23160  
ОГРН 1027809244561  
ИНН 7832000076/КПП 784201001

19.05.2025 № 6/н

На № от

**СПРАВКА**  
Об использовании материалов магистерской диссертации  
Сафонова Александра Александровича  
на тему: «Клиентоцентричность при предоставлении государственных  
услуг в сфере имущественных отношений»

Материалы магистерской диссертации Сафонова А.А. на тему: «Клиентоцентричность при предоставлении государственных услуг в сфере имущественных отношений» были рассмотрены, одобрены и приняты к внедрению в Комитете имущественных отношений Санкт-Петербурга (далее – Комитет), в частности, были использованы:

- разработанный проект внедрения роботизированных алгоритмов с элементами искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процесса при предоставлении государственных услуг в соответствии с административным регламентом Комитета от 04.09.2019 № 156-р – третья глава работы;
- экономический эффект за счет автоматизации операции по формированию запросов в адрес органов, участвующих в предоставлении государственных услуг, в порядке межведомственного информационного взаимодействия – третья глава работы.

Заместитель начальника  
Управления

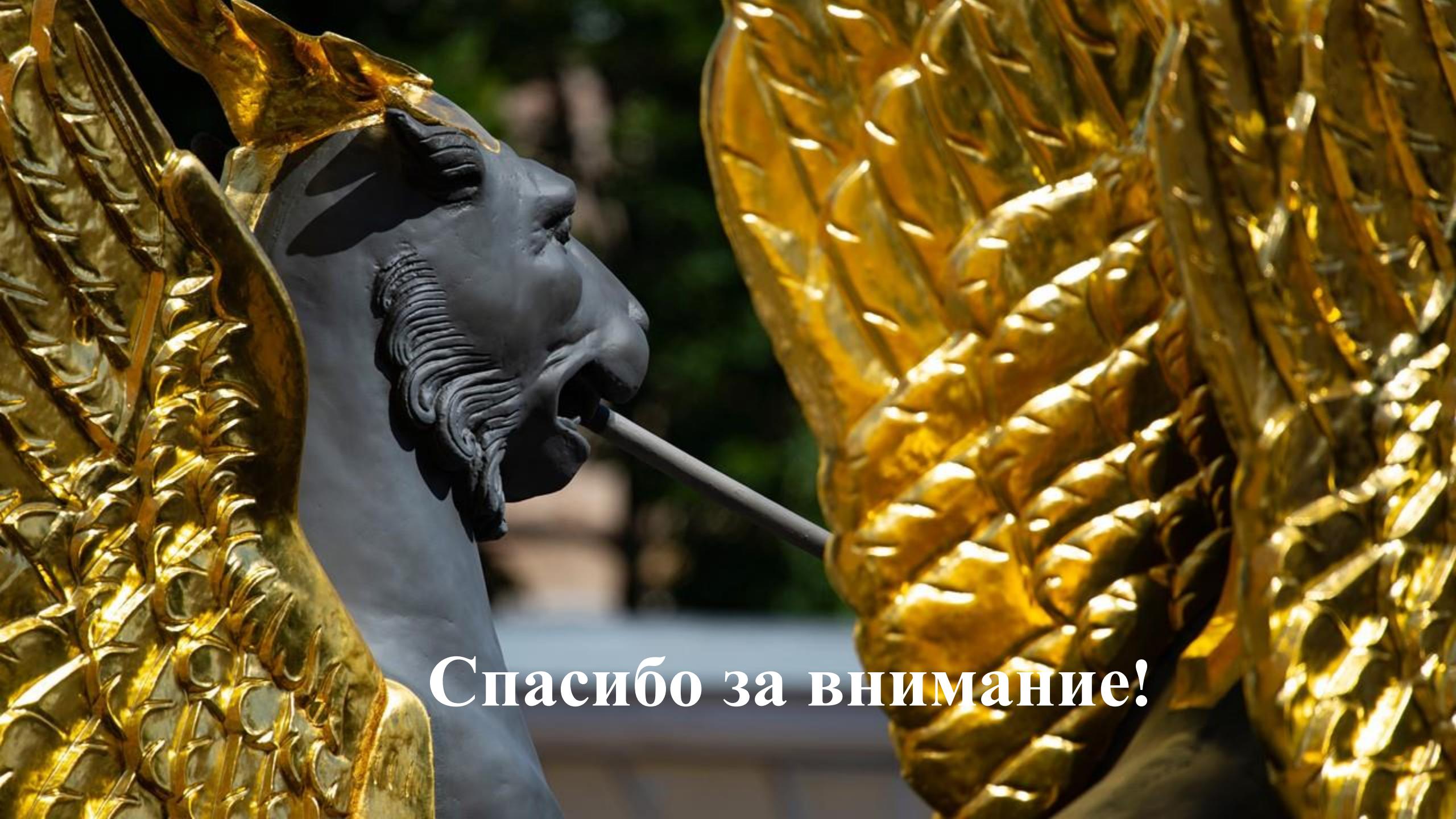
К.А. Бобин



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В Государственную  
экзаменную комиссию  
ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет»

Комитет по науке и высшей школе  
Санкт-Петербурга

A close-up photograph of a bronze statue of a lion. The lion is standing on its hind legs, its front paws resting on a long, thin, grey staff or spear. It is looking upwards and slightly to the right. The statue is highly detailed, showing its mane, claws, and the texture of its skin. The background is blurred, showing some greenery and a paved path.

Спасибо за внимание!