

Фам Тху Май.

*Студент 4 курса, Уфимский университет науки и технологии
Российская Федерация, г. Уфа*

Искаков Марат Ришатович.

*Старший преподаватель кафедры стратегического управления, Уфимский
университет науки и технологии
Российская Федерация, г. Уфа*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РГАУ МФЦ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности стратегического анализа деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан в условиях цифровизации государственного управления. Исследуются факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на функционирование многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Особое внимание уделяется вопросам цифровой трансформации системы государственных услуг, развитию электронных сервисов, изменению потребительского поведения населения и росту требований к качеству обслуживания граждан. Проведён анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность МФЦ, а также исследованы особенности организационной структуры учреждения и кадрового обеспечения цифровых процессов. В результате исследования выявлены основные проблемы стратегического развития РГАУ МФЦ Республики Башкортостан, связанные с ростом цифровой нагрузки, необходимостью модернизации информационной инфраструктуры, неравномерностью цифровой грамотности населения и увеличением требований к качеству сервисного взаимодействия. Предложены направления совершенствования стратегии развития учреждения в условиях цифровой экономики.

Annotation The article examines the features of the strategic analysis of the activities of the RGAU MFC of the Republic of Bashkortostan in the context of digitalization of public administration. The factors of the external and internal environment influencing the functioning of multifunctional centers for the provision of state and municipal services are studied. Particular attention is paid to the issues of digital transformation of the public services system, the development of electronic services, changes in consumer behavior of the population and increasing requirements for the quality of public services. The analysis of the regulatory framework governing the activities of MFCs was carried out, and the features of the organizational structure of the institution and staffing of digital processes were investigated. As a result of the study, the main problems of the strategic development of the RGAU MFC of the Republic of Bashkortostan were identified, related to the growth of digital workload, the need to modernize information infrastructure, uneven digital literacy of the population and

increasing requirements for the quality of service interaction. Directions for improving the institution's development strategy in the digital economy are proposed.

Ключевые слова: стратегический анализ, цифровизация, государственные услуги, МФЦ, цифровая трансформация, электронные сервисы, стратегическое управление.

Keywords: strategic analysis, digitalization, public services, MFC, digital transformation, electronic services, strategic management.

Современное развитие системы государственного управления в Российской Федерации сопровождается активным внедрением цифровых технологий в процессы предоставления государственных и муниципальных услуг. Цифровизация становится одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности государственных учреждений, сокращения административных барьеров и повышения качества обслуживания населения. В этих условиях особое значение приобретают многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг, выступающие связующим звеном между гражданами и государственными органами.

РГАУ МФЦ Республики Башкортостан является одной из крупнейших региональных систем предоставления государственных услуг. Деятельность учреждения осуществляется в условиях постоянного роста количества обращений граждан, расширения перечня электронных сервисов и повышения требований к качеству обслуживания населения. При этом развитие цифровой экономики приводит к изменению модели взаимодействия граждан с государственными структурами. Население всё чаще использует электронные каналы получения услуг, ориентируется на скорость обработки обращений и удобство цифровых интерфейсов.

В результате стратегическое развитие РГАУ МФЦ Республики Башкортостан напрямую зависит от способности учреждения адаптироваться к изменениям цифровой среды, обеспечивать устойчивость информационной инфраструктуры и совершенствовать организационные процессы. Особую актуальность приобретает стратегический анализ деятельности учреждения,

позволяющий выявить факторы внешней и внутренней среды, определить основные проблемы функционирования и разработать направления дальнейшего развития.

Актуальность исследования обусловлена активным развитием цифровой экономики и трансформацией системы государственного управления в Российской Федерации. В современных условиях многофункциональные центры становятся важнейшим элементом взаимодействия граждан с государственными структурами. Одновременно возрастает значение цифровых сервисов, электронного документооборота и дистанционного предоставления услуг. Для РГАУ МФЦ Республики Башкортостан данные изменения сопровождаются ростом нагрузки на информационную инфраструктуру, необходимостью совершенствования организационных процессов и повышением требований населения к качеству обслуживания. В результате стратегический анализ деятельности учреждения в условиях цифровизации приобретает особую практическую и научную значимость.

Целью статьи является проведение стратегического анализа деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан в условиях цифровизации и определение основных направлений совершенствования стратегии развития учреждения.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе влияния цифровизации на стратегическое развитие региональной системы многофункциональных центров Республики Башкортостан. В работе исследуется взаимосвязь цифровой трансформации, организационной устойчивости и изменения модели взаимодействия населения с государственными услугами в условиях роста электронного документооборота и расширения дистанционных сервисов.

Стратегический анализ представляет собой систему исследования факторов внешней и внутренней среды организации, направленную на обеспечение устойчивого развития и повышение эффективности управленческих решений. В современных условиях стратегический анализ приобретает особое

значение вследствие высокой динамики цифровой экономики и постоянного изменения требований потребителей к качеству услуг.

По мнению Д.С. Перминова, стратегический анализ включает исследование конкурентной среды, внутренних ресурсов организации и факторов макросреды, оказывающих влияние на развитие предприятия [6]. Дополнительно Р.В. Молчанова отмечает, что современные подходы к стратегическому анализу предполагают использование комплексных методов оценки поведения потребителей и факторов внешней среды [5]. В условиях цифровизации стратегический анализ становится основой формирования долгосрочных управленческих решений, связанных с модернизацией инфраструктуры, внедрением цифровых сервисов и совершенствованием организационных процессов.

Особенности стратегического анализа государственных учреждений определяются высокой степенью нормативного регулирования деятельности и социальной направленностью предоставляемых услуг. В отличие от коммерческих организаций, деятельность МФЦ ориентирована не на получение прибыли, а на обеспечение доступности государственных услуг для населения и повышение эффективности взаимодействия граждан с органами власти.

В современных условиях цифровая трансформация государственного управления приводит к изменению роли многофункциональных центров. Если ранее МФЦ выполняли преимущественно посредническую функцию между гражданином и государственными структурами, то в настоящее время они постепенно трансформируются в универсальные сервисные центры цифрового сопровождения населения.

Исследование деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан показывает, что функционирование учреждения напрямую зависит от нормативно-правового регулирования федерального и регионального уровня. Основным нормативным документом выступает Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», определяющий порядок межведомственного

взаимодействия, требования к предоставлению услуг через МФЦ и механизмы цифровизации государственных процессов [7].

Дополнительное влияние оказывает Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», регулирующий вопросы хранения персональных данных, функционирования информационных систем и обеспечения информационной безопасности [8]. В условиях роста объёма цифровых обращений требования к защите информации становятся особенно значимыми, поскольку деятельность МФЦ связана с обработкой значительного объёма персональных данных граждан.

На региональном уровне деятельность учреждения регулируется Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 22.05.2019 № 299 «Об утверждении Стандарта обслуживания заявителей в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг в Республике Башкортостан» [9]. Данный документ устанавливает требования к времени ожидания заявителей, количеству окон обслуживания, уровню доступности помещений и организации цифрового взаимодействия.

Анализ нормативной среды показывает, что деятельность РГАУ МФЦ характеризуется высокой степенью регламентации. При этом цифровизация процессов обслуживания постепенно становится обязательным элементом функционирования учреждения. Использование электронной очереди, интеграция с системой ЕСИА, развитие электронного документооборота и дистанционного консультирования формируют основу современной модели предоставления государственных услуг.

Таблица 1 – Основные факторы внешней среды деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан

Фактор внешней среды	Характер влияния	Последствия для организации
Развитие цифровых технологий	Рост объёма электронных услуг	Необходимость модернизации инфраструктуры

Рост требований населения	Повышение ожиданий к качеству сервиса	Совершенствование процессов обслуживания
Расширение портала «Госуслуги»	Перевод услуг в дистанционный формат	Сокращение стандартных обращений
Нормативное регулирование	Усиление требований к МФЦ	Рост организационной нагрузки
Развитие электронного документооборота	Увеличение объёма цифровых данных	Повышение нагрузки на ИТ-системы

Составлено автором по [1; 3; 10].

Данные таблицы показывают, что ключевое влияние на деятельность РГАУ МФЦ оказывает цифровизация системы государственных услуг. При этом рост количества электронных сервисов сопровождается изменением поведения населения. Граждане всё чаще оценивают качество государственных услуг по критериям, характерным для коммерческого сервиса: скорости обработки обращений, удобству интерфейсов и возможности дистанционного взаимодействия.

По мнению З.Г. Зайнашевой и И.Г. Гавриленко, совершенствование деятельности МФЦ связано с переходом к модели клиентоориентированного государственного управления, основанного на использовании цифровых технологий и сокращении административных барьеров [1]. В.А. Краевский подчёркивает, что эффективность стратегического анализа в современных условиях напрямую зависит от качества сбора и обработки информации о потребителях услуг [4]. В результате МФЦ постепенно становятся сервисными площадками, ориентированными на повышение удовлетворённости населения качеством государственных услуг.

Однако процесс цифровизации сопровождается рядом ограничений. Одной из основных проблем остаётся неоднородность цифровой грамотности населения. В крупных городах Республики Башкортостан электронные сервисы используются значительно активнее, чем в сельских районах. Часть населения продолжает отдавать предпочтение очному формату взаимодействия с государственными структурами.

В результате РГАУ МФЦ вынуждено одновременно поддерживать два направления обслуживания: традиционное очное взаимодействие и дистанционные цифровые сервисы. Это увеличивает организационную нагрузку на учреждение и требует дополнительных ресурсов для поддержания устойчивости информационной инфраструктуры.

Особое значение в условиях цифровизации приобретает анализ конкурентной среды. Формально МФЦ не конкурирует с коммерческими организациями за предоставление государственных услуг. Однако фактически население сравнивает качество обслуживания МФЦ с банковскими сервисами, маркетплейсами и цифровыми платформами.

В результате возрастает значение таких факторов, как скорость обработки обращений, удобство интерфейсов, доступность дистанционного консультирования и оперативность обратной связи. При отсутствии высокого уровня цифрового сервиса удовлетворённость граждан деятельностью учреждения снижается.

Анализ официального портала Республики Башкортостан показывает, что в регионе активно реализуются направления цифровой трансформации государственного управления, включая развитие электронных сервисов, совершенствование механизмов межведомственного взаимодействия и расширение дистанционных каналов обслуживания населения [10]. Это формирует дополнительные требования к деятельности РГАУ МФЦ. В исследованиях А.А. Созиновой, Т.А. Бурцевой и А.К. Лутошкиной отмечается, что механизм управления организацией в условиях цифровой экономики должен основываться на формировании гибкой стратегии развития и адаптации внутренних процессов к изменениям внешней среды [7].

Важным направлением стратегического анализа является исследование внутренней среды учреждения. Организационная структура РГАУ МФЦ Республики Башкортостан сформирована с учётом территориального масштаба региона и необходимости обеспечения доступности государственных услуг для населения.

Система включает центральный аппарат, филиалы и территориально обособленные подразделения, расположенные практически во всех муниципальных образованиях республики. Такая структура обеспечивает территориальную доступность услуг, однако одновременно приводит к увеличению организационной сложности управления.

Наибольшая нагрузка наблюдается в крупных городах региона, где количество обращений граждан существенно превышает показатели сельских территорий. В результате распределение кадровых и технических ресурсов между подразделениями требует постоянной корректировки.

Таблица 2 – Основные проблемы внутренней среды РГАУ МФЦ Республики Башкортостан

Проблема	Проявление	Последствия
Рост нагрузки на персонал	Увеличение числа обращений	Снижение скорости обслуживания
Высокая зависимость от цифровой инфраструктуры	Технические сбои и перегрузки систем	Нарушение работы подразделений
Неравномерная цифровая подготовка сотрудников	Сложности адаптации к новым системам	Увеличение времени обработки обращений
Текучесть кадров	Недостаток квалифицированных специалистов	Рост нагрузки на персонал
Высокая регламентация деятельности	Жёсткие требования к процессам	Ограничение гибкости управления

Составлено автором по [1; 2; 4].

Исследование внутренней среды показывает, что эффективность деятельности учреждения напрямую зависит от качества кадрового обеспечения. В условиях цифровизации сотрудники МФЦ должны обладать навыками работы с государственными информационными системами, электронным документооборотом и цифровыми сервисами.

При этом обновление программного обеспечения и внедрение новых цифровых платформ происходят регулярно, что требует постоянного повышения квалификации персонала. В результате расходы на обучение сотрудников постепенно увеличиваются.

Дополнительной проблемой становится высокая эмоциональная нагрузка на работников фронт-офисов. В течение рабочего дня сотрудники обслуживают большое количество заявителей, часть обращений сопровождается конфликтными ситуациями и сложными межведомственными вопросами.

В результате психологическая устойчивость персонала становится одним из факторов организационной эффективности. Однако системы нематериальной мотивации и психологической поддержки сотрудников развиты недостаточно.

Особое значение в деятельности РГАУ МФЦ имеет цифровая инфраструктура учреждения. В настоящее время через электронные сервисы реализуются предварительная запись, проверка статуса обращения, дистанционное консультирование и интеграция с порталом «Госуслуги».

Развитие цифровых каналов взаимодействия позволяет сократить нагрузку на часть подразделений и повысить скорость предоставления услуг. Однако одновременно возрастает зависимость организации от устойчивости информационных систем.

Даже кратковременные технические сбои способны существенно снизить пропускную способность офисов и привести к увеличению времени ожидания заявителей. В результате обеспечение устойчивости цифровой инфраструктуры становится одним из ключевых направлений стратегического управления.

По мнению С.А. Исламовой, интеграция цифровых технологий в процессы управления позволяет повысить гибкость стратегических решений и ускорить обработку информации [2]. С.К. Кузьминов также отмечает, что цифровые технологии становятся основой стратегического управления современными организациями и оказывают влияние на развитие системы сервисного взаимодействия [6]. Однако использование цифровых инструментов требует значительных финансовых и организационных ресурсов.

В деятельности РГАУ МФЦ это проявляется через необходимость постоянной модернизации серверного оборудования, обновления программного обеспечения и совершенствования систем информационной безопасности.

Дополнительное влияние оказывает рост объёма электронного документооборота. Увеличение количества цифровых обращений приводит к росту нагрузки на каналы связи, серверную инфраструктуру и техническую поддержку.

В результате стратегическая устойчивость учреждения всё больше зависит от эффективности управления цифровыми процессами.

Анализ внешней и внутренней среды деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан позволяет выделить основные направления совершенствования стратегии развития учреждения.

Во-первых, необходимо дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры. В условиях роста объёма электронных обращений организация должна обеспечивать устойчивость информационных систем и оперативную обработку данных.

Во-вторых, требуется совершенствование системы подготовки кадров. Сотрудники МФЦ должны регулярно проходить обучение по вопросам работы с цифровыми платформами, информационной безопасностью и электронным документооборотом.

В-третьих, важным направлением становится развитие дистанционных сервисов взаимодействия с гражданами. Использование мобильных приложений, цифровых консультантов и онлайн-поддержки позволит сократить нагрузку на очные подразделения.

В-четвёртых, необходимо совершенствование механизмов аналитического сопровождения управленческих решений. Использование систем мониторинга обращений и анализа пользовательского поведения позволит более эффективно распределять нагрузку между подразделениями.

Таблица 3 – Направления совершенствования стратегии развития РГАУ МФЦ Республики Башкортостан

Направление развития	Предлагаемые мероприятия	Ожидаемый результат
Развитие цифровой инфраструктуры	Модернизация информационных систем	Повышение устойчивости работы

Совершенствование кадровой политики	Обучение сотрудников цифровым компетенциям	Повышение качества обслуживания
Развитие дистанционных сервисов	Внедрение онлайн-консультирования	Снижение нагрузки на офисы
Повышение качества аналитики	Использование цифрового мониторинга	Оптимизация распределения ресурсов
Совершенствование клиентского сервиса	Развитие обратной связи	Рост удовлетворённости населения

Составлено автором по [2; 3; 6; 10].

Данные таблицы показывают, что дальнейшее развитие РГАУ МФЦ Республики Башкортостан напрямую связано с цифровой трансформацией системы предоставления государственных услуг. При этом важнейшим условием устойчивого развития учреждения становится сочетание технологической модернизации и совершенствования организационных процессов.

По мнению Е.В. Килимник, развитие организаций в условиях цифровой экономики требует постоянной адаптации к изменениям внешней среды и использования стратегических методов управления [3]. Для РГАУ МФЦ это означает необходимость постоянного обновления цифровой инфраструктуры и совершенствования модели взаимодействия с населением.

Существенное значение имеет повышение уровня клиентоориентированности государственных услуг. В современных условиях население ожидает от МФЦ не только соблюдения нормативных требований, но и высокого качества сервисного взаимодействия.

В результате стратегическое развитие учреждения должно быть направлено на сокращение времени обработки обращений, повышение удобства цифровых сервисов и обеспечение доступности услуг для различных категорий населения.

Дополнительным направлением совершенствования стратегии может стать внедрение элементов искусственного интеллекта и автоматизации обработки типовых обращений. Использование цифровых консультантов позволит

сократить нагрузку на сотрудников фронт-офисов и повысить оперативность предоставления информации гражданам.

Однако реализация цифровой трансформации сопровождается рядом рисков. К ним относятся зависимость от информационных систем, необходимость постоянного обновления программного обеспечения, рост затрат на техническое сопровождение и обеспечение информационной безопасности.

Кроме того, сохраняется проблема цифрового неравенства населения. Полный переход к дистанционному формату обслуживания в краткосрочной перспективе невозможен вследствие различий в уровне цифровой грамотности граждан и доступности интернет-инфраструктуры.

В результате РГАУ МФЦ Республики Башкортостан должно поддерживать гибридную модель предоставления услуг, сочетающую цифровые сервисы и традиционные формы очного обслуживания.

Заключение

Таким образом, стратегический анализ деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан показывает, что цифровизация становится ключевым фактором развития системы государственных услуг. Под воздействием цифровой экономики изменяются требования населения к качеству обслуживания, возрастает значение электронных сервисов и повышается зависимость организации от устойчивости информационной инфраструктуры.

Исследование внешней среды показало, что основное влияние на деятельность учреждения оказывают развитие цифровых технологий, расширение портала «Госуслуги», повышение требований населения к качеству сервиса и усиление нормативного регулирования.

Анализ внутренней среды позволил выявить проблемы, связанные с ростом нагрузки на персонал, необходимостью модернизации информационной инфраструктуры, кадровыми ограничениями и увеличением объёма цифрового документооборота.

В результате дальнейшее развитие РГАУ МФЦ Республики Башкортостан должно быть направлено на совершенствование цифровой инфраструктуры,

развитие дистанционных сервисов, повышение уровня цифровых компетенций персонала и внедрение современных инструментов стратегического управления.

Комплексная реализация указанных направлений позволит повысить устойчивость деятельности учреждения, улучшить качество предоставления государственных услуг и обеспечить адаптацию РГАУ МФЦ Республики Башкортостан к условиям цифровой экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Зайнашева, З.Г. Совершенствование деятельности МФЦ как инструмента повышения качества государственных и муниципальных услуг / З.Г. Зайнашева, И.Г. Гавриленко.

2. Исламова, С.А. Интеграция цифровых технологий в процессе разработки маркетинговых стратегий: вызовы и перспективы / С.А. Исламова // Общество. – 2025. – № 1–2 (36). – С. 78–81. – EDN QQZZMB.

3. Килимник, Е.В. Основные направления развития организации в условиях глобализации и рыночной конкуренции / Е.В. Килимник // Теория и практика мировой науки. – 2025. – № 10. – С. 15–20. – EDN ITTIBD.

4. Краевский, В.А. Маркетинговые исследования в современных условиях хозяйственной деятельности организаций (предприятий) / В.А. Краевский // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 3 (59). – С. 87–92. – EDN WTTJXO.

5. Молчанова, Р.В. Обзор маркетинговых стратегий: анализ, подходы и методы компаний в достижении маркетинговых целей и удовлетворении клиентских потребностей / Р.В. Молчанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 5 (146). – С. 228–234. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.029. – EDN KUWYSK.

6. Перминов, Д.С. Стратегический анализ маркетинговой среды компании / Д.С. Перминов // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 216–220. – EDN AKDLLF.

7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

8. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

9. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 22.05.2019 № 299 «Об утверждении Стандарта обслуживания заявителей в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг в Республике Башкортостан».

10. Официальный портал Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bashkortostan.ru/presscenter/news/543514/> (дата обращения: 14.05.2026).