Семенов М.А.
E-mail: s.mishka28@vk.com
Эркин А.Ф.
E-mail: erkin007@bk.ru

Стратегические направления повышения результативности деятельности отдела по взаимодействию с населением управы района Текстильщики г. Москвы

Актуальность темы исследования обуславливается следующими положениями:

1. Конституционной основой работы выступает закрепленное в статье 33 Конституции РФ право граждан на обращение в государственные органы и органы местного самоуправления, которое служит основной гарантией участия населения в управлении делами государства [1].

2. Управа района Текстильщики – территориальный орган исполнительной власти Москвы, обеспечивающий решение вопросов местного значения и ежегодно обрабатывающий тысячи обращений граждан по вопросам ЖКХ, благоустройства, соцзащиты и другим сферам [2].

3. Приём, регистрацию, подготовку ответов и межведомственное взаимодействие по обращениям осуществляет отдел по взаимодействию с населением [3]. Оценка его результативности необходима, чтобы проверить соответствие работы отдела ожиданиям граждан, выявить причины формальных ответов и выработать адресные меры для повышения качества взаимодействия власти и населения.

Целью исследования является разработка предложений по повышению результативности деятельности отдела по взаимодействию с населением Управы района Текстильщики города Москвы.

Объект исследования: деятельность Управы района Текстильщики города Москвы.

Предмет исследования: деятельность отдела по взаимодействию с населением Управы района Текстильщики города Москвы в части работы с обращениями граждан.

Методы исследования: SWOT-анализ, ранжирование.

Проблематизация: Система оценки работы с обращениями ориентирована исключительно на соблюдение сроков и не содержит механизмов контроля за содержательностью ответов. При формально своевременном рассмотрении граждане получают шаблонные отписки, что влечёт низкую удовлетворённость и высокую долю повторных обращений.

Авторское исследование. В рамках написания статьи для выявления проблем в деятельности отдела автором был применён комплекс методов: логический анализ, традиционный анализ документов (ТАД), анкетирование сотрудников отдела и анкетирование граждан.

На основе логического анализа было сформулировано авторское определение содержания деятельности отдела и выделены четыре параметра (компонента), которые легли в основу дальнейшего исследования: приём и регистрация обращений; своевременное и качественное рассмотрение; контроль и оценка результативности; анализ и информационная открытость. Далее, с помощью метода ТАД, автором было проведено сопоставление фактических результатов работы отдела с установленными нормативами [4, 5]. В ходе анализа официальной отчётности, планов и аналитических справок Управы района Текстильщики за

2025 год были выявлены три потенциальные проблемы, снижающие результативность деятельности отдела:

1. Отсутствие результативного межведомственного взаимодействия.
2. Отсутствие результативного контроля со стороны руководства отдела за качеством содержания ответов.
3. Отсутствие контроля со стороны руководства отдела за содержательностью первичных ответов.

Для эмпирической проверки и подтверждения данных проблем в феврале 2026 года автором было проведено анкетирование двух целевых групп: сотрудников отдела (6 человек, 100% охват) [6] и граждан района Текстильщики (30 респондентов, имевших опыт обращения в Управу в течение 12 месяцев) [7]. По результатам опроса все три выявленные проблемы были полностью подтверждены.

Для выработки стратегических направлений решения подтверждённых проблем автором в марте 2026 года был применён метод SWOT-анализа. SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, позволяющий оценить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. Для проведения SWOT-анализа была сформирована экспертная группа из 5 сотрудников Управы района Текстильщики, в состав которой вошли: начальник отдела по взаимодействию с населением, его заместитель, два главных специалиста отдела и сотрудник организационного отдела Управы, курирующий вопросы межведомственного взаимодействия. Данные сотрудники обладают непосредственным опытом работы с обращениями граждан и компетентны в оценке внутренних процессов и внешних условий деятельности отдела.

Экспертами были определены сильные и слабые стороны отдела по взаимодействию с населением, а также возможности и угрозы внешней среды. Результаты сведены в таблицу 1.

Таблица 1 – Первая матрица SWOT-анализа деятельности отдела по взаимодействию с населением Управы района Текстильщики

Сильные стороны (S) деятельности отдела	**Слабые стороны (W) деятельности отдела**
S1. Опыт и знание специфики района сотрудниками отдела. S2. Высокий уровень цифровизации каналов приёма обращений (порталы mos.ru, «Наш город»). S3. Наличие автоматизированной системы учёта обращений (МосЭДО). S4. Устойчивая репутация Управы как органа, соблюдающего сроки рассмотрения. S5. Наличие у сотрудников профильного образования в сфере ГМУ. S6. Сформированный коллектив, низкая текучесть кадров	W1. Ориентация контроля исключительно на соблюдение формальных сроков. W2. Отсутствие критериев оценки содержательности и полноты ответов. W3. Высокая доля типовых обращений, обрабатываемых вручную. W4. Отсутствие регламентов межведомственного взаимодействия по срокам и форматам обмена информацией. W5. Недостаточная методическая база для работы с нестандартными обращениями. W6. Отсутствие системы анализа и устранения причин повторных обращений.
Возможности (O) для совершенствования деятельности отдела	**Угрозы (T) для деятельности отдела**
O1. Внедрение новых цифровых сервисов для автоматизации рутинных операций (чат-боты, автоответчики на типовые запросы).	T1. Рост числа обращений в условиях цифровизации и повышения правовой грамотности граждан. T2. Ужесточение требований к качеству госуслуг со стороны вышестоящих органов.

O2. Использование портала mos.ru для проведения опросов удовлетворённости граждан. O3. Межведомственные соглашения о цифровом обмене данными с ГБУ «Жилищник» и другими структурами. O4. Разработка и утверждение внутренних регламентов, учитывающих содержательные критерии оценки. O5. Тиражирование успешных практик других Управ города Москвы по работе с обращениями	T3. Риск снижения доверия граждан к органам власти при сохранении формального подхода. T4. Конкуренция за квалифицированные кадры с коммерческим сектором. T5. Рост нагрузки на сотрудников при сохранении штатной численности

На основе разработанной первой матрицы экспертами были определены взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами и выработаны стратегии четырёх типов: SO (сила-возможность), WO (слабость-возможность), ST (сила-угроза), WT (слабость-угроза). Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Вторая матрица SWOT-анализа – разработанные стратегии

Стратегия	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	S2 + O1. Автоматизировать обработку типовых обращений через внедрение чат-бота на портале mos.ru (поддержали 4 из 5 экспертов).	S4 + T3. Противостоять снижению доверия граждан через публикацию отчётов о реально решённых проблемах, используя репутацию Управы (поддержали 4 из 5 экспертов).
	S1 + O5. Внедрить лучшие практики других Управ через стажировки и обмен опытом (поддержали 4 из 5 экспертов).	S2 + T1. Справиться с ростом обращений за счёт масштабирования цифровых каналов и автоматизации (поддержали 3 из 5 экспертов).
	S3 + O2. Интегрировать в МосЭДО модуль автоматического сбора обратной связи от граждан после получения ответа (поддержали 3 из 5 экспертов).	S5 + T2. Повысить квалификацию сотрудников для соответствия ужесточающимся требованиям через целевые программы ДПО (поддержали 4 из 5 экспертов).
Слабые стороны (W)	W3 + O1. Сократить долю ручной обработки типовых обращений за счёт внедрения чат-бота и базы шаблонных решений (поддержали 4 из 5 экспертов).	W1 + T2. Переориентировать систему контроля с формальных сроков на содержательные критерии для соответствия новым требованиям к качеству госуслуг (поддержали 5 из 5 экспертов).
	W4 + O3. Утвердить административный регламент, устанавливающий прямую ответственность ГБУ «Жилищник» за сроки и формат предоставления сведений по запросам Управы (поддержали 5 из 5 экспертов).	W2 + T3. Разработать и внедрить критерии оценки содержательности ответов для предотвращения «отписок» и снижения числа жалоб (поддержали 5 из 5 экспертов).
	W5 + O4. Разработать внутренние регламенты для нестандартных обращений, унифицирующие алгоритмы действий (поддержали 4 из 5 экспертов).	W6 + T5. Внедрить систему анализа повторных обращений для выявления и устранения их причин, снижая нагрузку на сотрудников (поддержали 4 из 5 экспертов).

Из таблицы 2 видно, что экспертами разработано 12 стратегий, из которых 3 получили единогласную поддержку всех пяти экспертов:

1. Стратегия 1: W4 + O3 – Утвердить административный регламент, устанавливающий прямую ответственность ГБУ «Жилищник» за сроки и формат предоставления сведений по запросам Управы (поддержали 5 из 5 экспертов).
2. Стратегия 2: W1 + T2 – Переориентировать систему контроля с формальных сроков на содержательные критерии для соответствия новым требованиям к качеству госуслуг (поддержали 5 из 5 экспертов).
3. Стратегия 3: W2 + T3 – Разработать и внедрить критерии оценки содержательности ответов для предотвращения «отписок» и снижения числа жалоб (поддержали 5 из 5 экспертов).

На основе выработанных экспертами стратегий автором разработаны предложения по решению трех проблем. Предложения сгруппированы по направлениям и представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Авторские предложения по повышению результативности деятельности отдела по взаимодействию с населением

Проблема	**Предлагаемые мероприятия**	**Ресурсы**	**Исполнитель**	**Ожидаемый результат**
1. Отсутствие результативного межведомственного взаимодействия	Разработать и ввести в действие распоряжением Главы Управы «Административный регламент взаимодействия с ГБУ Жилищник», включающий: • алгоритм обработки запросов с жестким сроком ответа (не более 5 рабочих дней); • типовую форму запроса и структуру ответа; • закрепление персональной дисциплинарной ответственности должностных лиц ГБУ за срыв сроков или формальные отписки (стратегия 1).	**Организационные:** разработка проекта регламента – начальник отдела (3 раб. дня), правовая и антикоррупционная экспертиза – юрисконсульт (2 раб. дня). Кадровые: проведение совместного совещания Управы и ГБУ для доведения регламента до исполнителей.	Глава Управы (утверждение регламента), Начальник отдела (контроль исполнения), Директор ГБУ «Жилищник» (обеспечение персональной ответственности сотрудников).	Сокращение доли запросов без ответа в срок до 10%. Устранение практики «перекладывания ответственности» на смежные структуры без реального решения вопроса гражданина.
2. Отсутствие результативного контроля за качеством содержания ответов	Утвердить распоряжением Главы Управы «Порядок выборочной проверки качества подготовки ответов на обращения граждан», устанавливающий: обязательную проверку начальником отдела не менее 10% ответов ежемесячно; критерии оценки содержательности (полнота раскрытия	**Кадровые:** начальник отдела – 5 раб. дней на разработку проекта Порядка, организационный отдел – 2 раб. дня на согласование.	Начальник отдела (разработка и последующий контроль), Глава Управы (утверждение распоряжением)	Обеспечение 100%-го охвата выборочной проверкой на уровне не ниже 10% ежемесячно. Снижение доли формальных отписок.

	вопроса – 0-2 балла, обоснованность ссылками на нормативные акты – 0-2 балла, понятность изложения – 0-1 балл); пороговое значение – ответ с оценкой ниже 4 баллов подлежит обязательной доработке (стратегия 2).			
3. Отсутствие контроля за содержательностью первичных ответов	Ввести персональную ответственность исполнителей за качество первичного ответа: при выявлении двух и более некачественных ответов (оценка ниже 4 баллов по итогам выборочной проверки) у одного специалиста в течение квартала – обсуждение на планёрке у Главы Управы и снижение премии на 15% за отчётный период (стратегия 3).	**Кадровые:** начальник отдела – ведение учёта результатов проверки (текущая работа). Финансовые: внесение изменений в Положение о премировании – 10 000 руб. (разовая корректировка документа)/	Начальник отдела (учёт и доклад), Глава Управы (проведение планёрки), отдел кадров (корректировка Положения о премировании)/	Формирование у сотрудников мотивации к содержательной проработке первичного ответа. Снижение доли повторных обращений. Прекращение практики, при которой повторные обращения воспринимаются сотрудниками как «системное явление».

Общая сумма дополнительного финансирования, необходимого для реализации предложенного комплекса, составляет 10 000 рублей. Указанные средства носят разовый характер и предназначены исключительно для оплаты труда юрисконсульта за корректировку «Положения о премировании» в рамках мероприятия 3. Все остальные работы выполняются штатными сотрудниками Управы в рамках их текущего функционала, без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований.

Для верификации предложенных мероприятий в апреле 2026 года была проведена экспертная оценка с применением метода ранжирования. Экспертами выступили 3 сотрудника Управы, участвовавшие в SWOT-анализе. Им было предложено проранжировать 3 предложенных мероприятия от 1 до 3, где 1 – наиболее результативное, а 3 – наименее результативное. Результаты ранжирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты ранжирования предложений

№	**Мероприятие**	**Ранжирование**			**Сумма рангов**	**Место**
		Эксперт 1	**Эксперт 2**	**Эксперт 3**		
1	Утвердить административный регламент, устанавливающий прямую ответственность ГБУ «Жилищник» за сроки и формат предоставления сведений по запросам Управы	2	1	3	6	2
2	Утвердить распоряжением Главы Управы «Порядок выборочной	1	2	1	4	1

	проверки качества подготовки ответов на обращения граждан»					
3	Ввести персональную ответственность исполнителей за качество первичного ответа	3	3	2	8	3

Так как эксперты располагали предложения в порядке возрастания, то самым результативным будет тот способ, у которого наименьшая сумма рангов.

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что наиболее результативным решением проблем является «Утвердить распоряжением Главы Управы «Порядок выборочной проверки качества подготовки ответов на обращения граждан».

Для определения согласованности мнений экспертов был рассчитан коэффициент конкордации, который рассчитывается по следующей формуле (1):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)}, \quad (1)$$

где S – сумма квадрата отклонения суммы рангов каждого предложения;

m – количество экспертов;

n – количество предложений.

Результаты расчетов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчёт суммы квадратов отклонений

Мероприятия	**Эксперты**			**Сумма**	**d**	**d^2**
	1	**2**	**3**			
1	2	3	2	7	1	1
2	1	1	1	3	-3	9
3	3	2	3	8	2	4
Сумма	**6**	**6**	**6**	**18**	**0**	**14**

На основе проведенных расчетов рассчитан коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \cdot 14}{3^2(3^3-8)} = 0{,}778$$

Из проведенных расчетов видно, что коэффициент конкордации равен 0,778, что говорит о наличии высокой степени согласованности мнений экспертов.

Вывод. Таким образом, проведённое исследование подтвердило, что основной причиной низкой результативности отдела по взаимодействию с населением Управы района Текстильщики является отсутствие регламентированных процедур межведомственного обмена информацией и содержательного контроля качества ответов. На основе SWOT-анализа разработаны три предложения, наиболее значимым из которых, по оценке экспертов (W=0,778), признано внедрение «Порядка выборочной проверки качества подготовки ответов». Реализация комплекса мер позволит переориентировать систему оценки с формального соблюдения сроков на действительное решение проблем жителей, сократить долю повторных обращений и повысить удовлетворённость граждан.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного инструментария в деятельности территориальных органов исполнительной власти города Москвы, а её результаты могут использоваться в учебных дисциплинах «Основы государственного и муниципального управления», «Анализ данных» и др.

Список литературы:

1. Гергин, П. А. Анализ организации взаимодействия управы Головинского района города Москвы с населением / П. А. Гергин, А. Ю. Лябах // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. – 2022. – № 1(39). – С. 194-198. – EDN ELBITP.

2. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/ (дата обращения: 08.05.2026).

3. Положение об Управе района Текстильщики города Москвы в соответствии с Постановлением от 24 февраля 2010 г. № 157-ПП «О полномочиях территориальных органов исполнительной власти города Москвы» [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/3703298 (дата обращения: 08.05.2026).

4. Положение об отделе по взаимодействию с населением Управы района Текстильщики города Москвы (внутренний документ, не опубликован).

5. Степкин С.П. «Цифровая трансформация обращений граждан с использованием современных информационных технологий» [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-obrascheniy-grazhdan-s-ispolzovaniem-sovremennyh-informatsionnyh-tehnologiy (дата обращения: 08.05.2026).

6. Опрос сотрудников отдела по работе с обращениями граждан Управы района Текстильщики города Москвы [Электронный ресурс]. URL: https://forms.yandex.ru/admin/697f3f184936394b43d64ef8/edit (дата обращения: 08.05.2026).

7. Опрос граждан [Электронный ресурс]. URL: https://forms.yandex.ru/u/69e1022f5056907702e78342 (дата обращения: 08.05.2026).