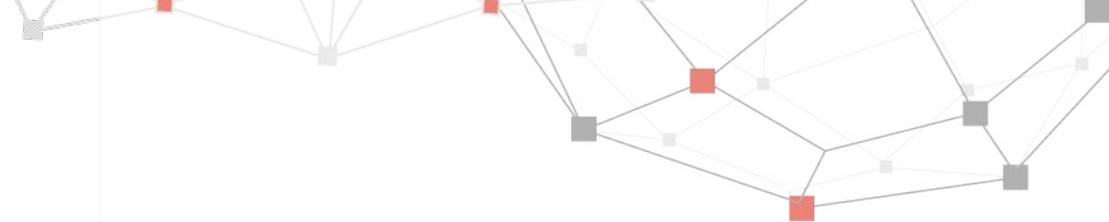


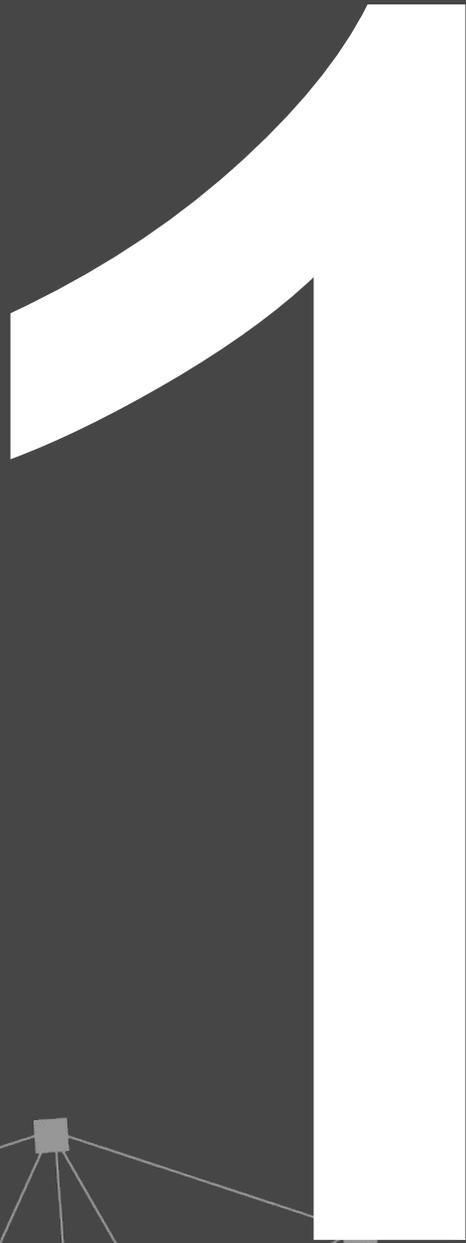
# Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных ХОКИМИЯТОВ

*Проект: Совершенствование  
предоставления государственных услуг и  
повышения уровня управления в сельских  
районах Узбекистана*

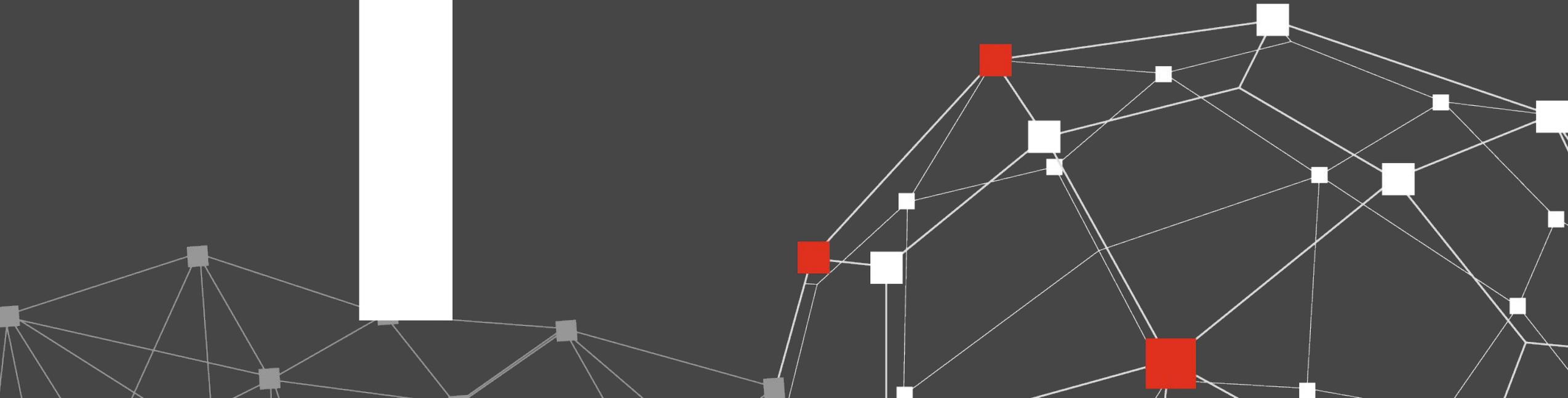
# Содержание



<b>1</b>	<b>Резюме</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Функциональный анализ</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>Рекомендации</b>	<b>101</b>
<b>4</b>	<b>Приложения</b>	<b>135</b>



# Резюме



# Целью данного проекта является проведение функционального анализа районных хокимиятов в 5 пилотных районах

## Цели и задачи проведения функционального анализа органов власти на местах - районные Хокимияты



### Цели

Целью данного Проекта является проведение функционального анализа хокимиятов в 5 пилотных районах Республики Узбекистан (РУз). Функциональный анализ призван повысить эффективность работы хокимиятов 5 пилотных районов посредством оптимизации имеющегося функционала. Как следствие, результаты данного Проекта могут оказать содействие Правительству РУз в создании благоприятных условий для повышения институциональной эффективности местных органов власти и увеличения охвата и качества предоставляемых государственных услуг, широкого участия граждан в местных органах власти. Одновременно, переход на качественно новый уровень предоставляемых государственных услуг путем децентрализации системы госуправления и ее оптимизация будет способствовать повышению качества жизни и благосостояния наиболее уязвимых слоев населения в сельской местности, а также укреплению доверия населения к государству.

Данный Проект также направлен на повышение степени участия граждан и предпринимателей в разработке и реализации стратегического планирования устойчивого социально-экономического развития территорий за счет разработки рекомендаций по усилению инструментов взаимодействия местного населения с территориальными органами власти.



### Задачи

#### Структурирование функций

- Определение и устранение несвойственных функций районных хокимиятов
- Определение и устранение дублирования функций районных хокимиятов в государственной системе управления
- Определение недостающих функций и полномочий, необходимых для более эффективного распределения ресурсов
- Приведение оргструктуры в соответствие с выполняемыми функциями

#### Повышение производительности

- Повышение эффективности решения стратегических задач хокимиятов
- Улучшение качества предоставления государственных услуг за счет решения выявленных проблем
- Повышение эффективности выполнения задач, возложенных на хокимият
- Улучшение систем сбора данных о производительности, увеличивая стимулы для достижения результатов

#### Упрощение деятельности

- Обеспечение более высокой прозрачности системы принятия управленческих решений
- Упрощение административных процедур при принятии решений
- Внедрение четко обозначенных механизмов для оперативного внутреннего контроля в рамках административных функций
- Устранение или сокращения барьеров и рисков для ведения бизнеса, связанных с деятельностью хокимиятов

# Методология проведения функционального анализа: Используемые данные

Для проведения функционального анализа районных хокимиятов 5-и пилотных районов РУз, были собраны различные виды данных, отражающие текущее состояние исследуемых районов. В частности, во время визитов были опрошены 23 сотрудника районных хокимиятов и 10 сотрудников областных хокимиятов. Интервью проводились с начальниками орг отделов, заместителями хокимов по экономическому развитию и сокращению бедности, бухгалтерами, специалистами отдела строительства и архитектуры и другими руководителями районных и областных хокимиятов. В анонимных онлайн опросах участвовали 105 сотрудников районных хокимиятов и 24 сотрудников областных хокимиятов почти, начиная от специалистов, заканчивая заместителями хокимов. Также были опрошены порядка 59 случайных жителей 5-и районов, пользующиеся услугами хокимиятов.



## Информационный запрос

Информационный запрос разработан на базе референтных моделей APQC City Government.



## Опросник

Опросники состоят из трех частей: для пользователей услуг, для сотрудников районных хокимиятов и для областных хокимиятов.



## Оффлайн интервью

Было проведено 20+ интервью сотрудников хокимиятов в 5 пилотных районах.  
Суммарное время интервью составило 20+ часов



## Онлайн взаимодействие

Проведено 30+ телефонных и видеозвонков.  
Получено 188 ответов на опросники.

## Анализ нормативно-правовых актов (НПА):

Одним из компонентов функционального анализа является детальное изучение законодательства, регулирующего деятельность исследуемых организаций, разделение труда и деятельность работников организации. Окончательное заключение делается путем получения обратной связи и отзывов о результатах анализа. В отчете содержатся рекомендации для законодательных органов, руководства организации и правительства о различиях в законодательстве и практике, производительности труда персонала и дальнейшем повышении эффективности организации.

## Референтные модели APQC

Референтные модели, разработанные Американским центром производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC), широко используются в международной практике для функционального анализа и реинжиниринга бизнес процессов. APQC был основан в США в 1977 г. для повышения конкурентоспособности американских компаний. Сейчас в APQC входят более 500 компаний по всему миру. APQC концентрирует передовой опыт и знания в сфере стратегического управления в различных отраслях

# Методология проведения функционального анализа: Пилотные районы (1/2)

В рамках проведения функционального анализа были посещены и проведены интервью с сотрудниками районных хокимиятов в 5 пилотных районах



	Количество заполненных опросников по районам			Итого
	Районные Хокимияты	Областные Хокимияты	Пользователи	
• Бахмал	11	3	3	17
• Дехканабад	15	0	2	17
• Нурафшон	15	0	3	18
• Сарисиё	15	7	42	64
• Хаваст	42	14	3	59
• Другой	7	0	6	13
				<b>188</b>

## Количество заполненных опросников

### Районные хокимияты

- Всего заполнили - 105 человек

### Областные хокимияты

- Всего заполнили - 24 человек

### Пользователи

- Всего заполнили - 59 человек

# Методология проведения функционального анализа: Пилотные регионы (2/2)

Исследуемые районы находятся в разных уголках страны и расположены в различных областях Узбекистана. По проживающей численности населения и экономическому размеру сопоставимы между собой.

## Данные о районах

Наименование района	Население (тыс. чел)	Территория (кв. км.)	Экспорт (долл. США)	Импорт (долл. США)	Уровень занятости района (2018)
Бахмальский	155,800	1860	\$5,438,600	\$3,528,000	62%
Дехканабадский	143,700	3997	\$31,239,000	\$3,309,000	65%
Город Нурафшон	48,700	30	\$7,400,000	\$8,100,000	71%
Хавастский	96,100	619,1	\$4 459,100	\$7 947,600	71%
Сариосинский	206,300	3830	\$11,407,500	\$39,219,000	65%

## Комментарии

- По размеру территории и численности населения исследуемые районы существенно различаются.
- Несмотря на относительно большую территорию районов нужно заметить что незначительная часть имеет инфраструктуру и приемлемые условия для жизни населения;
- Все пилотные районы имеют экспортный потенциал и экспортируют разные товары, особенно фрукты, овощи, текстильные изделия и т.д.
- В связи с сравнительно большим количеством людей и предприятий в Сариосийском районе, импортные показатели на много раз выше чем в остальных районах;
- Уровень занятости почти одинаковая во всех областях где находятся пилотные районы (60-75%)

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы законодательства и полномочий (1/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие разделений функций и полномочий представительного и исполнительного ветвей власти на местах</b></p>	<p>В соответствии с Законом «О государственной власти на местах», хоким области, района или города является одновременно возглавляет представительную и исполнительную власть на соответствующей территории и подотчетен вышестоящему хокиму и соответствующему Кенгашу народных депутатов. То, что хоким одновременно возглавляет позиции в представительной и исполнительной власти идет вразрез с принципом разделения властей и приводит к прямому конфликту интересов.</p> <p>В результате подотчетность исполнительной власти перед представительной властью остается лишь формально на бумаге. Как показывает практика, исполнительная власть доминирует над всеми остальными ветвями власти в вопросах принятия решений по жизненно важным вопросам развития регионов. Такое преобладание исполнительной власти привело к тому, что Кенгаши народных депутатов превратились в орган по штамповке решений хокима региона.</p> <p>При единовластии хокимов принятие всех решений в регионе передается одному человеку, что тормозит решение вопросов и увеличивает риск принятия неправильных решений, которые потом не будут исправляться. Так, за три десятилетия независимого Узбекистана единовластие хокимов на местах так и не позволили развивать другие государственные и общественные институты как Кенгаши народных депутатов, независимую судебную власть, неправительственные некоммерческие организации и другие.</p>	<p>Внести соответствующие изменения в части четкого разграничения ответственности, полномочий и функций в Статью 102 в Конституции РУз и в Статью 1 Закона «О государственной власти на местах»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представительная власть, в виде Кенгашей народных депутатов, и исполнительная власть, в виде хокимиятов, будут независимы друг от друга с четкими полномочиями и функциями. Деятельность Кенгашей не будет иметь формальный характер, а их решения будут иметь юридическую силу. Хокимияты будут подотчетны соответствующему Кенгашу.</li> <li>• Разделение представительной и исполнительной властей должно восстановить подотчетность хокимиятов перед Кенгашами, что должно способствовать восстановлению системы сдержек и противовесов на уровне региона и страны.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы законодательства и полномочий (2/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие прямых выборов хокимов всех уровней и низкая подотчетность населению</b></p>	<p>В соответствии с действующим законодательством, главы администраций 12 областей и г. Ташкента (хокимы) назначаются и освобождаются от должности Президентом после утверждения соответствующими Кенгашами (советами) народных депутатов. Кандидатуры на посты хокимов выдвигаются Президентом после проведения консультаций с каждой из партийных групп в местном совете.</p> <p>Хокимы районов и городов, в свою очередь, назначаются и освобождаются от должности областными хокимами и утверждаются соответствующими Кенгашами народных депутатов.</p> <p>Отсутствие выборности и отчетности хокимиятов перед гражданами и представительными органами власти усиливают абсолютную власть хокимиятов на местах. Резко возросшее количество НПА, упоминающие хокимияты, также наделяет хокимияты дополнительными функциями по многим областям деятельности. В частности, у хокимиятов чрезмерно много полномочий в связи с тем, что формулировки в НПА имеют, в большинстве случаев, непрозрачный и размытый характер. Ввиду возможности различного трактования НПА, сложилась практика, при которой хокимияты чрезмерно вмешивается во все аспекты жизнедеятельности территорий.</p> <p>В условиях, когда хокимияты подотчетны только вышестоящими органам, хокимияты часто интерпретируют и исполняют указания вышестоящих органов исполнительной власти по своему усмотрению.</p>	<p>Для внедрения выборности хокимов областей, районов и городов необходимо внести изменения в Конституцию РУз (статьи 102 и 103), а также Закон РУз “О государственной власти на местах” (статьи 1 и 2) с целью организации выборов хокимов всех уровней на основе состязательности и прозрачности.</p> <p>Для обеспечения большей прозрачности и деятельности хокимов и ответственности принятых тех или иных решений, рекомендуется разработать и добавить механизмы и критерии оценки деятельности хокимиятов, определить независимый орган, оценивающий по разработанному критериям и определить частоту проведения оценок (предлагается проведение промежуточной оценки на ежегодной основе и заключительную сводную оценку по истечению полномочий хокима - 5 лет).</p> <p>Одним из примеров может быть наделение Кенгашей народных депутатов полномочиями систематически (ежеквартально) оценивать деятельность хокимиятов областей, районов и городов на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработанных современных ключевых показателей эффективности (примеры КПЭ местных органов власти даны в Приложении)</li> <li>• отзывов населения и субъектов предпринимательства;</li> <li>• системы независимых рейтингов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выборность хокимов обеспечит легитимность хокимов на глазах населения, усилит обратную связь населения с государственными органами на местах, а также повысит уровень эффективности реализации принятых решений.</li> <li>• Выборы хокимов также увеличит участие населения в политике через выборы и голосование по важнейшим вопросам.</li> <li>• Хокимияты будут обязаны по закону соответствовать показателям оценки деятельности;</li> <li>• Результат оценки будет включен в систему поощрения руководства хокимиятов;</li> <li>• Присутствие независимого органа, оценивающего деятельность хокимиятов обеспечит прозрачность оценки и повысит ответственность хокимиятов в соблюдении исполнительной дисциплины</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы законодательства и полномочий (3/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Наличие двойного подчинения и дублирования функционала министерств и ведомств на местах хокимиятами</b></p>	<p>В соответствии со статьями 103 и 104 Конституции РУз и Статьей 2 Закона “О государственной власти на местах”, хоким области, района и города осуществляет свои полномочия на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за решения и действия руководимых им органов. Также, хоким в пределах предоставленных ему полномочий принимает решения, которые обязательны для исполнения всеми предприятиями, учреждениями, организациями, объединениями, а также должностными лицами и гражданами на соответствующей территории.</p> <p>Таким образом, отделения министерств и ведомств, представленных на районном уровне (районные отделы министерств финансов, дошкольного образования, народного образования, здравоохранения и другие) одновременно подчиняются хокимам.</p> <p>Двойное подчинение государственных органов на местах осуществляется посредством ряда механизмов. Во-первых, руководители районных отделов Генеральной прокуратуры, Министерства внутренних дел и Налогового комитета являются руководителями секторов по социально-экономическому развитию территории и подчиняются в таком качестве непосредственно хокиму района (города). Во-вторых, кроме вышеперечисленных организаций, сотрудники еще 14 отделов центральных министерств, ведомств и коммерческих банков включены в состав штаба секторов. Все решения, принимаемые штабом секторов, также являются обязательными для исполнения для всех государственных и иных организаций на соответствующей территории.</p> <p>Двойное подчинение и организация власти на основе секторов делают решения центральных министерств и ведомств неэффективными, так как высока вероятность того, что эти решения не будут исполняться на уровне областей, районов и городов.</p>	<p>Внести изменения в Конституцию РУз (статьи 103 и 104) с целью отмены наделения хокимов областей, районов и городов полномочиями управлять соответствующими территориями на принципах единоначалия, заменить его на принципы координации и партнерства.</p> <p>При этом рекомендуется четко разграничить полномочия и ответственности хокимиятов в вопросах, находящихся в зоне ответственности других министерств и ведомств на местах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отмена двойного подчинения местных отделов министерств и ведомств повысит институциональную эффективность этих организаций за счет</li> <li>• Более четкого понимания области ответственности и права хокимиятов;</li> <li>• Искоренения межведомственной конкуренции и устранения дублирования функций</li> <li>• Более прозрачного и четко разграниченного распределения ответственности между ведомствами</li> <li>• Искоренения непрозрачных и бюрократизированных структур и ведомств</li> <li>• Создания более гибких структур и ведомств, быстро адаптирующихся к возникающим вызовам и требованиям устойчивого развития территорий.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы законодательства и полномочий (4/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Излишняя централизация принятия решений</b></p>	<p>Сложившаяся практика принятия решений в системе исполнительной власти не позволяет реализовать местные инициативы и укреплять местный потенциал по решению местных проблем, вовлекая широкие слои населения и их представителей. Она также приводит к возрастанию недоверия к власти в целом.</p> <p>На законодательном уровне отсутствует четкое разграничение обязанностей между областным и районным хокимиятом, что часто приводит к недопониманию либо неправильному толкованию обязанностей и задач на областном и районном уровнях. Это в свою очередь сказывается на предоставлении и охвате качественных государственных услуг.</p> <p>Движение к децентрализации и местной подотчетности является следствием желания большинства людей располагать своей собственной судьбой и участвовать в принятии решений, которые непосредственно касаются их.</p>	<p>Наделить хокимияты определенным уровнем независимости в планировании, реализации и дальнейшем поддержании развития своих территорий исходя из потребностей территориального населения, а не нужд вышестоящих государственных органов/программ. Отразить в Конституции РУз, Законе о Государственной власти на местах и Бюджетном Кодексе РУз, следующие рекомендации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограничение степени контроля областных хокимиятов над районными и городскими хокимиятами</li> <li>2. Предоставления возможности напрямую обращаться в центральные министерства и ведомства, без предварительного согласования с вышестоящими хокимиятами</li> <li>3. Передачи больших полномочий при стратегическом планировании своих территорий</li> <li>4. Передачи большей части налоговых и таможенных поступлений в местный бюджет</li> <li>5. Передачи решений по расходованию местных бюджетов для целей развития своих территорий</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватный уровень децентрализации принятие решений органов власти на местах позволит решать возникающие вопросы и проблемы на местах оперативно и эффективно. Хокимияты будут иметь возможность претворить собственные инициативы в решении важных вопросов.</li> <li>• Такое положение дел сблизит исполнительную ветвь власти с местным населением и повысит прозрачность и подотчетность принимаемых решений. В данных условиях местное правительство действует в общих политических рамках, установленных центральным правительством, но оно функционирует автономно в плане реализации своих функций.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы стратегического планирования (1/1)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие законодательно закреплённого процесса формирования стратегии развития территорий</b></p>	<p>Ни одна стратегия развития территорий не была полностью внедрена на практике по нескольким причинам</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие законодательного статуса ответственности хокимов по формированию плана работ по развитию своих территорий на срок их полномочий</li> <li>Отсутствие единой методологии или стандартов разработки стратегий развития территорий</li> <li>Недостаток квалифицированных кадров в организационной структуре хокимиятов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Законодательно обязать хокимияты формировать стратегию развития территории и обязать хокимов готовить планы/программы работ улучшения региона на срок их полномочий;</li> <li>Создать Общественный совет, состоящий из представителей махалли, населения, субъектов предпринимательства, оценивающий исполнение заявленных хокимиями планов/программ развития.</li> <li>Привлечь международных экспертов к созданию методологии разработки планов развития;</li> <li>Разработать и законодательно закрепить единый методологический стандарт для разработки стратегий/планов развития территорий</li> <li>Законодательно закрепить в организационной структуре каждого хокимията отдел стратегического планирования территорий с выделением дополнительных штатных единиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четкое понимание и план стратегии развития территорий Хокимиями;</li> <li>Повышение уровня ответственности хокимов перед населением;</li> <li>Создание отдельных штатных единиц, отделов и управлений стратегического планирования развития территорий позволит районным/городским хокимиятам своевременно отвечать требованиям и вызовам благополучия своих территорий</li> </ul>
<p><b>Низкое участия населения в разработках, обсуждениях и мониторинге стратегий развития территорий</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие вовлечения населения и субъектов предпринимательства в вопросы планирования, оценки и мониторинга программ развития территорий</li> <li>Низкая удовлетворенность местного сообщества работой хокимиятов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать Координационный совет/рабочую группу при каждой территории, состоящий из субъектов предпринимательства, населения, ННО, академических кругов и государственной власти на местах, регулярно занимающийся вопросами развития районов/городов</li> <li>Вовлечь в процесс разработки планов развития региона представителей частного сектора и населения</li> <li>Повысить участие населения в формировании планов/стратегий развития территорий путем широкого обсуждения разработанных планов/стратегий развития территорий с общественностью территорий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Большая осведомленность хокимиятов об особенностях территорий и разработка комплексных и ориентированных на территориальные особенности стратегии и планы развития.</li> <li>Своевременное изменение планов развития в связи с возникающими вызовами;</li> <li>Повышение ответственности хокимиятов и заинтересованности всех слоев населения в развитии территорий.</li> </ul>
<p><b>Недостаток финансовых средств для разработки и реализации своих стратегий развития</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие какой-либо финансовой децентрализации, ограниченность в финансовых ресурсах для развития регионов и низкий стимул для увеличения доходов на территории, лишает всякой возможности хокимиятов разрабатывать и реализовывать свои территориальные стратегии развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внести изменения в практику распределения республиканского бюджета по регионам РУз.</li> <li>Предоставить достаточный уровень финансовой независимости районным/городским хокимиятам в расходовании местных бюджетов и привлеченных средств на стратегии/планы развития территорий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стремление хокимиятов улучшить прибыльность территорий</li> <li>Дополнительно привлеченные налоги и сборы в местный бюджет; доходы от сдачи в аренду государственных и муниципальных имущества и активов, различные трансферты, займы и гранты международных доноров; корпоративных вкладов/инвестиций; различных фондов и благотворительных организаций будет способствовать более динамичному развитию территорий</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы охвата и качества государственных услуг (1/2)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Низкая приспособленность хокимиятов для оказания государственных услуг населению и субъектам предпринимательства</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большинство государственных услуг, оказываемые хокимиятами областей, районов и городов, в основном связаны с предоставлением разрешений на ту или иную деятельность физических и юридических лиц.</li> <li>• В перечень услуг, оказываемых хокимиятами, не входят традиционные муниципальные услуги, характерные государственным органам власти на местах и муниципалитетам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать и распространить перечень государственных услуг, входящих в прямую ответственность хокимиятов</li> <li>• Рассмотреть возможность дополнения/расширения перечня предоставляемых государственных услуг, услугами муниципального характера</li> <li>• Предоставить право хокимиятам вести переговоры и заключать соглашения с субъектами предпринимательства о предоставлении части государственных услуг частным сектором</li> <li>• Разработать полноценный веб-сайт с возможностями обратной связи с населением и предоставлять достаточный объем информации</li> <li>• Повысить уровень практических навыков у сотрудников областных, районных и городских хокимиятах</li> <li>• Среди сотрудников хокимиятов проводить на систематической основе просветительскую работу о международном опыте деятельности и предоставляемых государственных услугах государственными органами на местах (муниципалитетами)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более ясное понимание среди сотрудников хокимиятов их роли и значения в развитии территорий</li> <li>• Повышение качества жизни населения за счет получения качественно новых видов государственных услуг</li> <li>• Повышение степени удовлетворенности жителей и субъектов предпринимательства территорий за счет более взаимовыгодного сотрудничества</li> </ul>
<p><b>Отсутствие ключевых показателей эффективности (КПЭ) по основным измерениям обслуживания населения</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие стандартного реестра государственных услуг и аналитическим аппаратом для выявления недостающих услуг.</li> <li>• Отсутствие систематического подхода для анализа предоставления государственных услуг, получения обратной связи от населения и сотрудников для улучшения внутренних возможностей и процесса управления производительностью.</li> <li>• Отсутствие систематической оценки деятельности хокимиятов населением и субъектами предпринимательства ввиду отсутствия общепринятых КПЭ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и разработать общепринятые КПЭ для оценки деятельности хокимиятов в обслуживании населения;</li> <li>• Установить частоту проведения оценки деятельности хокимиятов вместе со способами мониторинга</li> <li>• Сократить время на рассмотрения и обработку писем / заявок жителей, увеличивая количество рабочих сил и, сокращая время на видео-селекторы и собрания</li> <li>• Внедрить платформы, позволяющие гражданам выступать в качестве городских инспекторов, - приложение, специальные телефонные линии для звонков и SMS;</li> <li>• Выпуск новостного онлайн-бюллетеня для граждан о текущих и будущих проектах;</li> <li>• Запланированные электронные встречи, где представители хокимията отвечают на запросы граждан</li> <li>• Внедрить мониторинг потребностей населения для понимания основных проблемных зон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение операционной эффективности, оперативности и качество интерфейсов обслуживания;</li> <li>• Повышение видения оценки качества работы;</li> <li>• Повышение уровня удовлетворенности населения за счет повышения качества и согласованности услуг</li> <li>• определение необходимости внедрения новых услуг</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы охвата и качества государственных услуг (2/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие налаженного механизма получения всесторонней обратной связи от населения</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В задачах хокимиятах отсутствует задача по мониторингу и выявлению наиболее востребованных государственных услуг для населения. Как следствие, перечень и качество предоставляемых государственных услуг зачастую не всегда отвечают требованиям жизнедеятельности территорий.</li> <li>Одновременно, отсутствие систематической оценки качества, перечня и уместности предоставляемых государственных услуг, существенно ограничивает возможности местных органов власти своевременно реагировать на нужды местного населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрить мобильную систему обмена текстовыми сообщениями как механизм обратной связи, с помощью которого граждане предоставляют информацию о качестве и доступности государственных услуг в режиме реального времени.</li> <li>Использовать обращения населения и предпринимателей и уровень их удовлетворенности при оценке качества работы районных хокимиятов.</li> <li>Проводить регулярные опросы населения, для оценки удовлетворенности граждан существующими проектами и выявления их предложений для новых проектов</li> <li>Разработать интернет-портал для ответов на запросы и сбора отзывов / опасений граждан о текущих и будущих проектах</li> <li>Использовать веб-форумы, на которых граждане и члены хокимията могут обсудить текущие и будущие проекты</li> <li>Вовлекать граждан в оценку проектов и принятие других решений посредством петиций, референдумов, анкет и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дистанционные каналы смягчат давление на физическое обслуживание и позволят хокимиятам охватывать максимально широкий круг граждан;</li> <li>Периодически оценивая хокимияты населения поможет в улучшении внутренних возможностей и процесса управления производительностью, что заставит хокимияты непрерывно улучшать качество предоставления услуг</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы охвата и качества государственных услуг (3/4)

Примеры перечня предоставляемых государственных услуг муниципалитетами в странах Европейского Союза (ЕС). В странах ЕС под услугой подразумевается деятельность, направленная на поддержку жизнедеятельности населения.

## Покрытие предоставления муниципальных услуг населению

Категория услуг	Экологические Услуги	Инфра-структура	Градо-строительство	Парки и отдых	Здоровье	Туризм	Транспорт	Общественные услуги	Социальные услуги	Образование
Тип услуги	Утилизация твердых отходов	Строительство и ремонт дорог	Планирование строительства	Управление парками	Лабораторное обследование	Продвижение города	Общественный транспорт	Муниципальная полиция	Продвижение искусства	Дошкольное и среднее образование
	Экологический контроль	Сточные воды и ирригация	Разрешения на строительство	Спортивные программы	Защита потребителя	Программы приветствия	Подземное и надземное метро	Скорая медицинская помощь	Укрытие при чрезвычайной ситуации	
	Переработка отходов	Освещение улиц и общественных мест	Коммерческое лицензирование	Терапевтический отдых	Клинические Услуги		Водный транспорт	Спасательная служба	Услуги для пенсионеров	Библиотеки
	Утилизация опасных отходов	Строительство объектов	Управление недвижимостью	Общественные центры	Пропаганда ЗОЖ		Лицензирование коммерческого транспорта	Пожарная служба	Услуги для инвалидов	Муниципальные стипендии
	Контроль качества воздуха	Wi-Fi в общественных местах	Коммунальное жилье		Услуги иммунизации		Совместное использование автомобилей	Организация мероприятий	Уход за детьми	Образование для взрослых
	Обеспечение чистой питьевой водой	Прогноз трафика	Цифровая картография			Велосипедные дорожки		Консультации женщин		
								Услуги для молодежи		

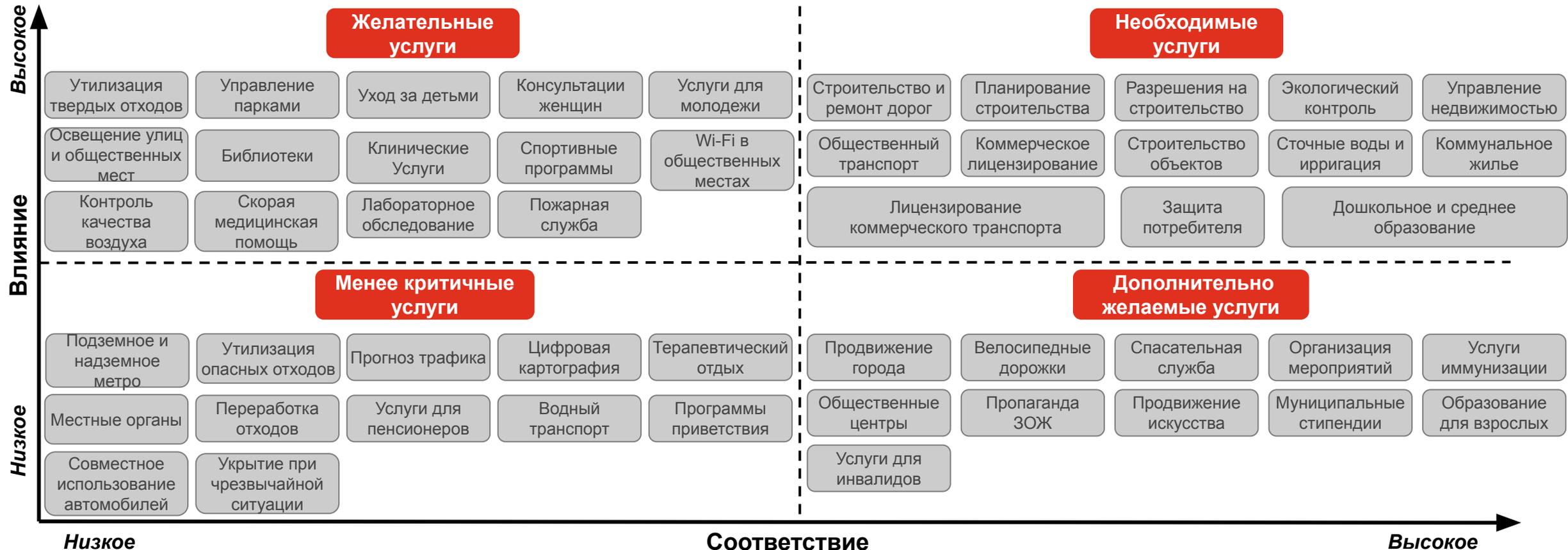
Источник: Анализ PwC на основе данных APQC и Strategy &

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов PwC

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы охвата и качества государственных услуг (4/4)

Ниже представлены примеры государственных услуг, предоставляемые муниципалитетами ЕС в порядке приоритизации. Все представленные государственные услуги были классифицированы на необходимые, желательные, дополнительно желаемые и менее критичные по признаку соответствия и влияния на территориальное благоустройство. К примеру, стандартные инфраструктурные и градостроительные услуги, являются наиболее необходимыми с высокой степенью влияния на благоустройство территорий.

Оценки услуг хокимията по 5-и пилотным регионам



# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы взаимодействия хокимиятов с заинтересованными сторонами (1/3)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Разделение территории района (города) на секторы, сделав ответственными за комплексное социально-экономическое развитие каждого сектора одного из 4-х руководителей – хокима района, прокурора района, руководителей внутренних дел и государственной налоговой службы.</b></p>	<p>Создание и функционирование системы секторов нарушает принцип разделения властей и снижает эффективность работы органов государственной власти на местах вследствие дублирования функций и размывания полномочий отдельных государственных органов. Секторы подменяют существующие органы государственной власти на местах в вопросах принятия решений и мониторинге их имплементации. Такая подмена создает параллельную властную структуру на местах и приводит к размытым функциям и обязанностям государственных организаций.</p>	<p>Подготовить и выложить на всеобщее обсуждение новую редакцию Закона «О государственной власти на местах», предусмотрев следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разграничение исполнительной и представительной ветвей власти;</li> <li>• Отмену принципов единоначалия и двойного подчинения на местном уровне</li> <li>• Четкие механизмы и регламент проведения открытых выборов и назначения хокимов областей, районов и городов на альтернативной основе;</li> <li>• Разграничение обязанностей, полномочий, функций и подотчетности хокимиятов областей, районов и городов;</li> <li>• Внедрение понятных и измеримых ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упразднение секторов позволит улучшить ликвидировать параллельные властные структуры и дублирование. Это также снижает нагрузку на деятельность государственных органов, таких как хокимияты, органы прокуратуры, внутренних дел и налоговый комитет и позволит им заниматься вопросами, входящие в их компетенцию.</li> <li>• Упразднение секторов также позволит отказаться от прибегания к командно-административным методам управления.</li> <li>• Более ясное и четкое распределение обязанностей позволит решать фундаментальные проблемы социально-экономического развития, такие как привлечение инвестиций, создания рабочих мест и повышения жизненного уровня населения</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы взаимодействия хокимиятов с заинтересованными сторонами (2/3)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Существующая система двойного подчинения органов государственной власти, представленных на местном уровне</b></p>	<p>Двойное подчинение местных отделов министерств и ведомств приводит к ряду негативных последствий и снижает институциональную эффективность этих организаций.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Во-первых, между хокимиятами и отделениями министерств и ведомств возникает дублирование функций и полномочий, что усиливает не сотрудничество, а конкуренция между ними за полномочия и финансовые ресурсы</li> <li>• Во-вторых, двойное подчинение серьезно затрудняет определение задач подразделений министерств и ведомств, и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие дублирования функций подразделений.</li> <li>• В-третьих, двойное подчинение способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще.</li> <li>• В-четвертых, двойное подчинение ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Для решения всех задач, стоящих перед государственными организациями, такая организация должна иметь достаточно гибкую структуру. Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней.</li> </ul>	<p>Внести изменения в Конституцию РУз (статьи 103 и 104) с целью отмены наделения хокимов областей, районов и городов полномочиями управлять соответствующими территориями на принципах единоначалия. При этом рекомендуется четко разграничить полномочия и ответственности хокимиятов в вопросах, находящихся в зоне ответственности других министерств и ведомств на местах.</p>	<p>Отмена двойного подчинения местных отделов министерств и ведомств повысит институциональную эффективность этих организаций за счет</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более четкого понимания области ответственности и права хокимиятов;</li> <li>• Искоренения межведомственной конкуренции и устранения дублирования функций</li> <li>• Более прозрачного и четко разграниченного распределения ответственности между ведомствами</li> <li>• Искоренения непрозрачных и бюрократизированных структур и ведомств</li> <li>• Создания более гибких структур и ведомств, быстро адаптирующихся к возникающим вызовам и требованиям устойчивого развития территорий.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы взаимодействия хокимиятов с заинтересованными сторонами (3/3)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие налаженных равноправных партнерских отношений между хокимиятами и предпринимателями</b></p>	<p>Правительственные документы предоставляют широкие полномочия по развитию предпринимательства по жизненно важным для них вопросам, таких как выделение земельных участков, строительства зданий и сооружений, получение разрешения на ведение предпринимательской деятельности и т. д. По этим и другим вопросам предприниматели зависят от решений хокимията и других государственных органов. Принятие или непринятие решений, а также их выполнение, часто зависит от персоналии, что создает фертильную почву для коррупционных рисков.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хокимияты по роду своей деятельности плохо приспособлены для содействия развитию предпринимательства: Проведенные интервью с представителями хокимиятов на местах показал, что образ мышления многих сотрудников хокимиятов не соответствует образу мышления слуг народа. Зачастую они не осознают, что их нанимали оказывать содействие или предоставлять услуги без каких-либо ожиданий вознаграждения (материального или нематериального).</li> <li>• Командно-административный стиль управления, который присущ для всех хокимиятов, не позволяют вести диалог с предпринимателями, а также с населением, которое может быть затронуто решениями хокимиятов по отношению к субъектам предпринимательства.</li> <li>• Существует огромный потенциал для налаживания взаимовыгодного сотрудничества, в том числе в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП). Существует большой потенциал для выгодного взаимодействия между хокимиятом и частным сектором для обеих сторон. В 2019 год был принят закон о ГЧП, однако данный вид сотрудничества, за исключением в сфере дошкольного образования, практически не используется на районном уровне.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передача внешним исполнителям специфических сервисов: стоит рассмотреть аутсорсинга услуг, которые не являются основными для деятельности хокимията или которые могут быть дополнительно расширены частным сектором. Например, предоставление инфраструктуры, эксплуатация и техническое обслуживание дорог, общественного транспорта, общественных парков и садов) и коммунальных услуг (вывоз мусора, эксплуатация и техническое обслуживание дренажной системы, управление канализацией и системой орошения).</li> <li>2. Использования ГЧП для решения острых социально-экономических проблем региона. Использование ГЧП для предоставления услуг по инфраструктуре и коммунальному хозяйству через частные организацию.</li> <li>3. Необходимо разработать отдельный подзаконный акт по регулированию отношений ГЧП, когда государственным партнером выступает органы государственной власти на местах. В таком акте необходимо уточнить правосубъектность и полномочия хокимиятов и других органов государственной в вопросах ГЧП и учреждения хозяйственных обществ, исключительной целью которых является реализация проектов ГЧП. Необходимо дать четкое юридическое определение круга допускаемых организационно- правовых форм таких хозяйственных обществ и разрешить правовые коллизии, возникающих при передаче имущественных прав. Также представляется важным на государственном уровне прописать механизмы использования неправительственных некоммерческих организаций (ННО) для реализации инновационных проектов ГЧП.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание клиентов (безопасность, качество, мобильность, удобство): для ГЧП проектов вознаграждение подрядчика зависит от удовлетворенности клиента, поэтому подрядчики заинтересованы в предоставлении качественных услуг;</li> <li>• Зачастую в ГЧП проектах вознаграждение основано на соглашениях об уровне обслуживания, поэтому подрядчики заинтересованы в разработке новых решений;</li> <li>• ГЧП подразумевает, что подрядчики внимательно следят за активами и работами по техническому обслуживанию, чтобы обеспечить эффективность и высокую степень удовлетворенности клиентов;</li> <li>• Контракты ГЧП определяют потолок стоимости для согласованных уровней обслуживания, что упрощает деятельность по планированию средств;</li> <li>• Эффективность (уменьшенные затраты жизненного цикла): для ГЧП проектов вознаграждение подрядчиков напрямую связано с их эффективностью;</li> <li>• Улучшение работы с частным сектором повысит эффективность деятельности местных органов власти, может стать основой долгосрочной стабильности предприятий, способствовать повышению их эффективности и созданию благоприятных условий для привлечения инвестиционного капитала и т.д.;</li> <li>• Широкое внедрение проектов ГЧП позволит задействовать частный сектор в решении острых социально-экономических вопросов, стимулировать инициативу и развивать местный потенциал. Также немаловажным является то, что проекты ГЧП позволяют направлять отношения между государственными органами и субъектами предпринимательства в правовое русло, снизить коррупционные риски и исключить возможности излишнего вмешательства местных органов власти в деятельность хозяйственных объединений.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы организационной структуры и системы управления хокимиятов (1/2)

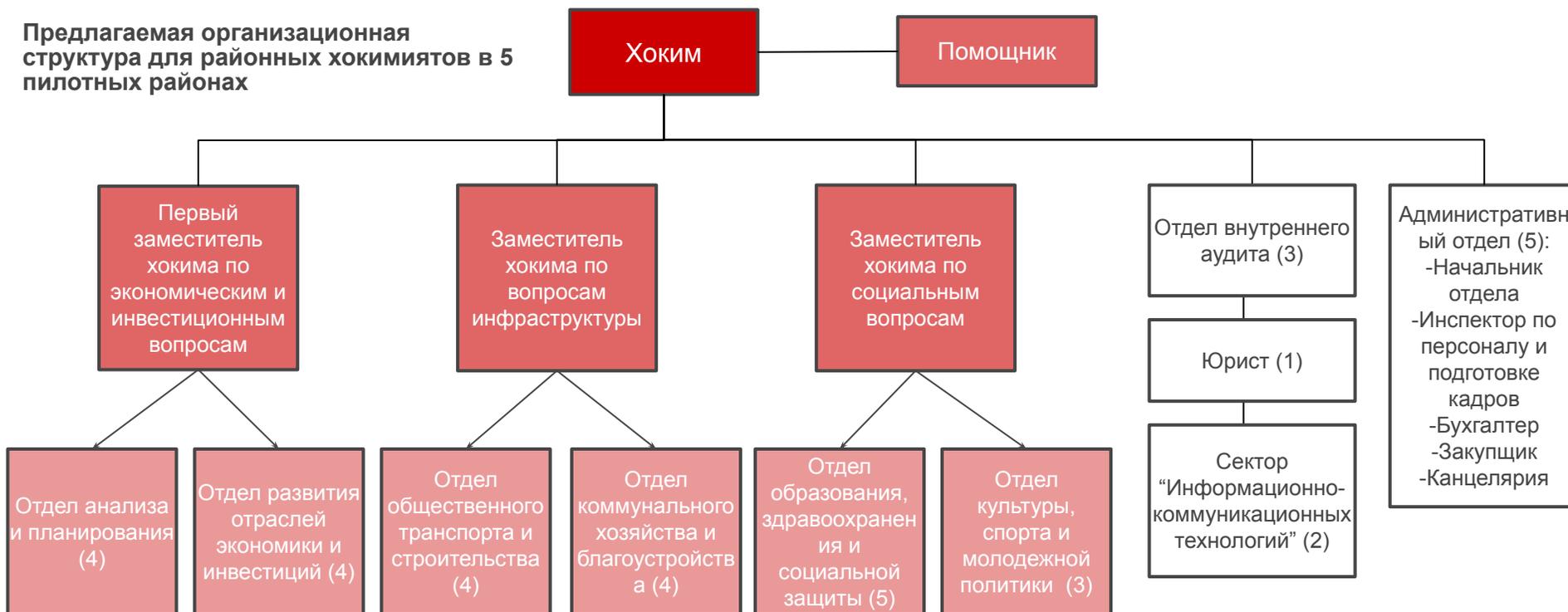
Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Слабая адаптированность организационной структуры к обслуживанию населения и предоставления полноценных качественных государственных муниципальных услуг населению</b></p>	<p>Существующая организационная структура районных хокимиятов не адаптирована на обслуживание населения и предоставление традиционных государственных муниципальных услуг. В частности, анализ численности сотрудников, количества отделов и управлений показывает, что сложившаяся организационная структура районных хокимиятов заточена под задачи, связанные с мониторингом и контролем за исполнением территориальных и отраслевых программ развития министерств и ведомств.</p> <p>Одновременно, ограниченность штата сотрудников в купе с большим количеством задач по исполнению государственных планов развития, делает невозможным деятельность районных хокимиятов по обслуживанию населения качественными государственными услугами, расширению предоставления перечня государственных услуг (включая муниципальные услуги), по анализу качества и удовлетворенностью населения предоставленными государственными услугами и по стратегическому планированию развития территорий в целом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотреть возможность реорганизации организационной структуры хокимиятов области, районов и городов, в сторону увеличения численности штата, количества отделов и департаментов</li> <li>Рассмотреть внедрение отделов и управлений ответственных за развитие различных сфер жизнедеятельности территорий по признаку предоставляемых государственных услуг.</li> </ul>	<p>Создание концептуально новой организационной структуры хокимиятов ориентированной на обслуживание населения, предоставление качественных государственных услуг и повышения благосостояния граждан</p>
<p><b>Слабое понимание необходимости внедрения КПЭ как для сотрудников, так и хокимията в целом</b></p>	<p>В целом, из-за сложившейся политической системы и роли районных хокимиятов как основных координаторов государственных программ и планов развития на территориях, всем районным хокимиятам свойственно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие КПЭ, измеряющих деятельность хокимията и качество выполнения работы</li> <li>Отсутствие четких КПЭ в должностных инструкциях и, как следствие, субъективная оценка эффективности работы сотрудников</li> <li>Частные отклонения и несоответствия задач отделов и должностных инструкций</li> <li>Отсутствие каскадирования показателей с уровня руководства хокимията к сотрудникам</li> <li>Отсутствие процесса внедрения инициатив управления эффективностью</li> <li>Отсутствие ИТ системы мониторинга эффективности деятельности структурных единиц</li> </ul>	<p>Для обеспечения большей эффективности работы как хокимиятов, так и сотрудников хокимиятов, рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Создать систему КПЭ, учитывающую основные направления деятельности хокимиятов и каждого взятого сотрудника;</li> <li>Создать систему мониторинга деятельности на основе разработанных КПЭ</li> <li>Регулярно проверять адекватности КПЭ в должностных инструкциях;</li> <li>Проводить тренинги по управлению эффективностью и предоставлению инструкций, определяющих КПЭ</li> <li>Создать механизм внедрения инициатив по управлению эффективностью;</li> <li>Ввести практику регулярного сравнения и оценки собственной производительности с лучшими практиками в этой сфере</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система КПЭ хокимията будет способствовать более четкому отражению результатов деятельности хокимиятов;</li> <li>После внесения соответствующих изменений, должностные инструкции будут служить руководством к действию для сотрудников;</li> <li>За КПЭ своих сотрудников большую ответственность в конечном итоге будет нести напрямую руководитель, что отражено в его КПЭ</li> <li>Будет обеспечено четкое понимание каждым сотрудником собственных КПЭ и их влияния на вознаграждения и карьерный рост</li> <li>Проводятся регулярные встречи для обсуждения статуса и следующих действий/инициатив для повышения эффективности по принципу Agile;</li> <li>Все сотрудники будут осведомлены о том, что налажен механизм подачи предложений для повышения эффективности как отдельных подразделений, так и хокимията в целом, который регулярно проверяется.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы организационной структуры и системы управления хокимиятов (2/4)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<p><b>Наличие дублирующих, несвойственных, недостающих функций и их разрозненность в аппаратах хокимията</b></p>	<p>Анализ выявил, что во многих районные хокимиятах чрезмерная нагрузка падает из-за выполнения несвойственных им функций. К примеру, практически все организационно-контрольные отделы занимается делами территориальных Кенгашей народных депутатов, что препятствует своевременно и качественно исполнять свои прямые обязательства.</p> <p>Одновременно, были замечены ряд несвойственных функций для ряда отделов районных хокимиятов. Так, вопросами внутреннего аудита частично занимается бухгалтерия, что ставит систему контроля под серьезной угрозой.</p> <p>Наконец, было замечено дублирование функций рядом руководящих сотрудников районных хокимиятов. К примеру, заместители хокимов по экономике и инвестициями часто занимаются одними и те же вопросами, что создает почву для конфликта интересов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упразднить функцию организационно-контрольного отдела по тесному сотрудничеству и содействия Кенгашам народных депутатов</li> <li>• Создать отдел внутреннего аудита, не имеющий дублирующихся функций и конфликтов интересов с другими подразделениями и подчиняющийся напрямую руководству хокимиятов</li> <li>• Создать отдел ИКТ и информационно-аналитический отдел;</li> <li>• Адресовать дублирование между заместителем по экономике и заместителем по инвестициям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орготдел и районный хокимият в целом будет заниматься основными функциями, что увеличит эффективность работы отделов и документооборота в аппарате;</li> <li>• Формирование новых отделов в аппарате районных хокимиятов поможет усилить специализированность кадров и ускорить выполнение тех или иных задач хокимията</li> <li>• Появится больше времени на выполнение основных поручений и предоставит сбалансированный график работы, что повысит удовлетворенность сотрудников от работы и снизит текучесть кадров.</li> </ul>

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы организационной структуры и системы управления хокимиятов (3/4)

Предлагаемая организационная структура для районных хокимиятов в 5 пилотных районах



Изменения:

1. Должность заместителя хокима по вопросам экономики и предпринимательства и заместителя хокима и заместителя хокима по инвестициям...(коротко) расформированы на новую должность "**заместитель хокима по экономическим и инвестиционным вопросам**".
2. Должность заместителя хокима по вопросам развития промышленности, строительства, коммуникаций и коммунального хозяйства и заместитель хокима по сельскому и водному хозяйству расформированы на новую должность "**заместитель хокима по вопросам инфраструктуры**".
3. Должность заместителя хокима по молодежи политике, социальному развитию и заместителя хокима района - по вопросам махалли и семей расформированы на новую должность "**заместитель хокима по социальным вопросам**".

4. Сформированы следующие отделы: 1. **Отдел анализа и планирования**; 2. **Отдел развития отраслей экономики и инвестиций**; 3. **Отдел общественного транспорта и строительства**; 4. **Отдел коммунального хозяйства и благоустройства**; 5. **Отдел образования, здравоохранения и социальной защиты**; 6. **Отдел культуры, спорта и молодежной политики**.

5. Сформирован "**отдел внутреннего аудита**", который подотчетен хокиму района и кенгашу народных депутатов;

6. Сформирован "**отдел ИКТ**", состоящий из 2 специалистов;

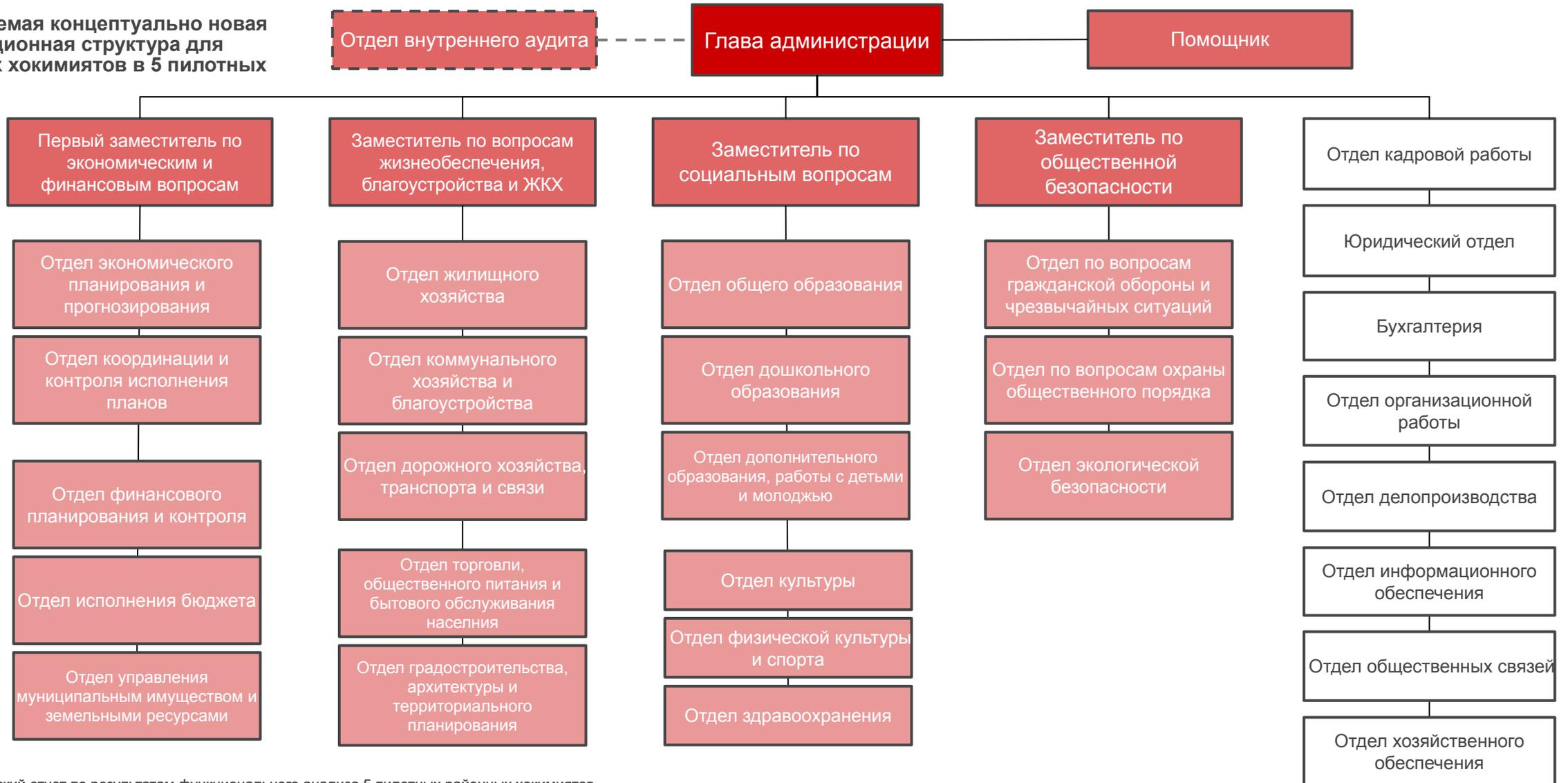
7. Сформирован "**административный отдел**", включающий в себя начальника отдела, инспектора по персоналу и подготовке кадров, бухгалтера, закупщика и сотрудника канцелярии;

8. Ликвидирован организовано-контрольный отдел. Функция по работе с кадрами и передана "инспектору по персоналу и подготовке кадров";

9. Ликвидирована функция закупок и внутреннего снабжения бухгалтерии и передана "закупщику".

# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы организационной структуры и системы управления хокимиятов (4/4)

Предлагаемая концептуально новая организационная структура для районных хокимиятов в 5 пилотных районах

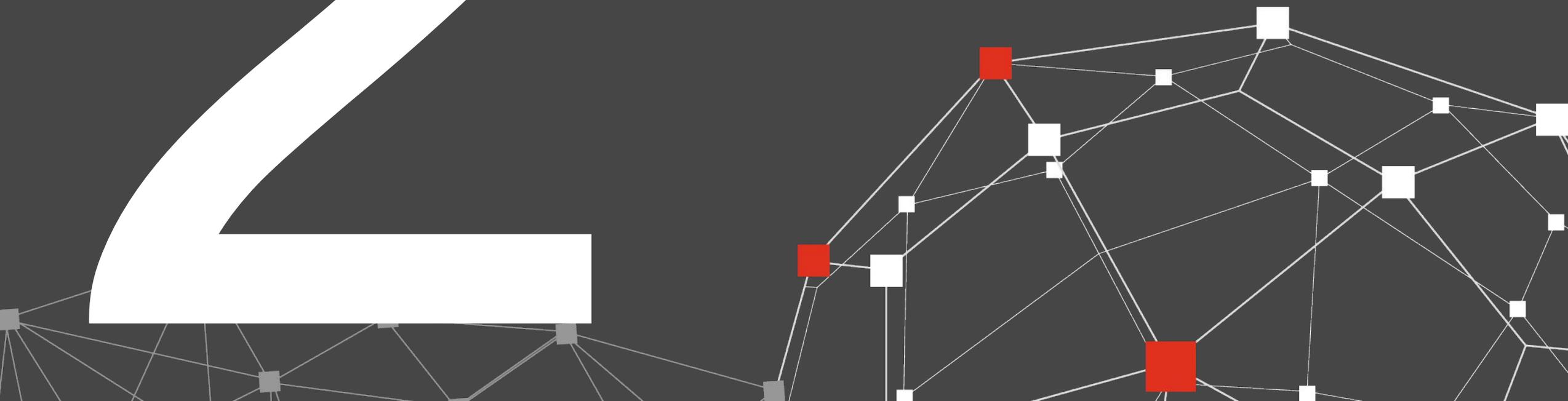


# Результаты диагностики и рекомендации: Вопросы управления человеческим капиталом (1/1)

Выявленная проблема	Следствие	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
<b>Отсутствие прозрачной системы найма персонала</b>	Прием на работу в хокимияты происходит исключительно по рекомендации руководителей; таких как хоким или заместители хокима	Рассмотреть внедрение более прозрачной однообразной системы приема на работу, при котором широкие массы будут проинформированы о возможностях трудоустройства.	Новая система позволит проинформировать широкие массы о возможностях трудоустройства;
<b>Отсутствие прозрачной системы вознаграждений</b>	Официальный средний уровень зарплаты хокимиятов является низким и составляет около 1 500 000 сум, что не покрывает потребностей сотрудников	Рассмотреть возможность внедрения объективной системы премий на основе конкретных КПЭ, поощряющие сотрудников на всех уровнях организации.	Увеличение заработной платы и внедрения системы премий на основе КПЭ будет причиной сильной мотивации и более продуктивной работы сотрудников;
<b>Отсутствие системы оценки эффективности деятельности хокимиятов</b>	Управление эффективностью работы не проводится, эффективность руководства хокимиятов определяется по достижению каких то видимых результатов, как строительство школы или других зданий;	Рассмотреть внедрение инструментов управления эффективностью, такие как структура компетенций, должностные инструкции, КПЭ, и убедиться, что они стандартизированы для всех хокимиятов.	Сотрудники будут объективно оцениваться и вознаграждаться на основе проделанной работы;
<b>Отсутствие четко структурированной системы повышения по службе и карьерного роста</b>	Тема личностного роста не поднимается в хокимиятах	Установить механизмы поощрения на основе результатов, чтобы стимулировать сотрудников к развитию. Также можно рассмотреть возможность определения карьерных планов для всех должностей для обеспечения прозрачности продвижения сотрудников.	Четкие карьерные планы обеспечат прозрачность продвижения сотрудников по карьерной лестнице и поможет сократить утечку кадров, за счет долгосрочных карьерных планов сотрудников
<b>Отсутствие системы повышения квалификации сотрудников хокимиятов</b>	Единой структурой, занимающейся повышением квалификации хокимов и их заместителей, является Академия Государственного Управления, но для других сотрудников хокимията такие возможности отсутствуют.	Рассмотреть возможности создания онлайн курсов для всех госслужащих на такие темы, как общаться с населением, кодекс этики, инструменты для эффективной работы. Стоит рассмотреть для этой цели мобильные платформы. Также нужно помнить о стимулировании обучения, например через вознаграждение путем продвижения по службе.	Сотрудники хокимиятов будут периодически проходить тренинги по улучшению навыков и для обновления и обогащения знаний своей профессии
<b>Отсутствие четко структурированной системы повышения по службе и карьерного роста</b>	Хокимияты не проводят тренинги для всех уровней сотрудников, руководство иногда посещается недельные тренинги в областных центрах либо Ташкенте. Тема личностного роста не поднимается в хокимиятах	Рассмотреть возможности создания онлайн курсов для всех госслужащих на такие темы, как общаться с населением, кодекс этики, инструменты для эффективной работы. Стоит рассмотреть для этой цели мобильные платформы. Также нужно помнить о стимулировании обучения, например через вознаграждение путем продвижения по службе. Установить механизмы поощрения на основе результатов, чтобы стимулировать сотрудников к развитию. Также можно рассмотреть возможность определения карьерных планов для всех должностей для обеспечения прозрачности продвижения сотрудников	Сотрудники хокимиятов будут периодически проходить тренинги по улучшению навыков и для обновления и обогащения знаний своей профессии. Четкие карьерные планы обеспечат прозрачность продвижения сотрудников по карьерной лестнице и поможет сократить утечку кадров, за счет долгосрочных карьерных планов сотрудников

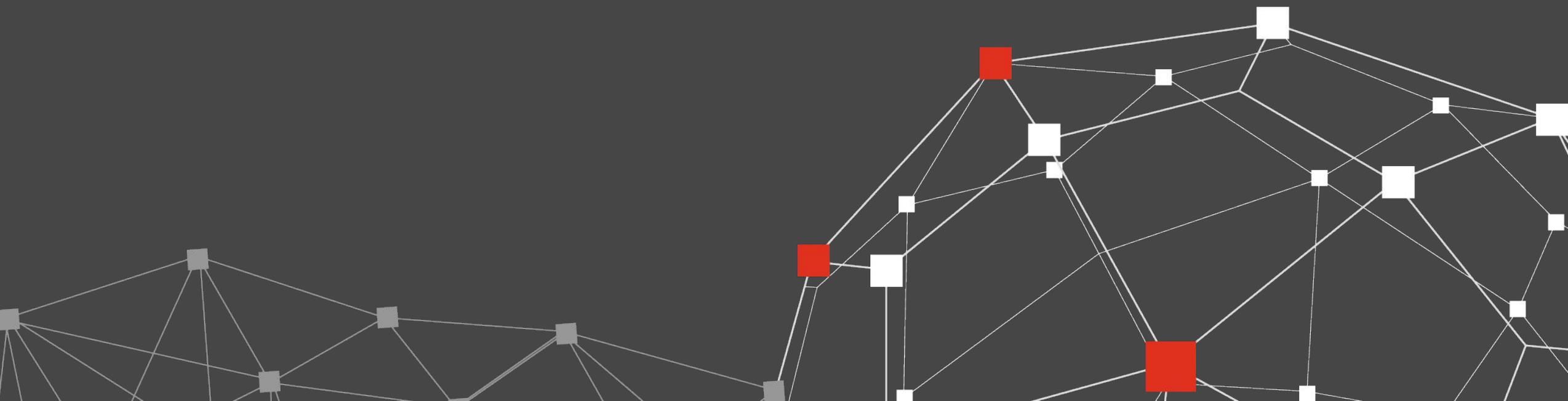
# 2

## Функциональный анализ



# 2.1

## Полномочия



# Полномочия и подотчетность районных хокимиятов

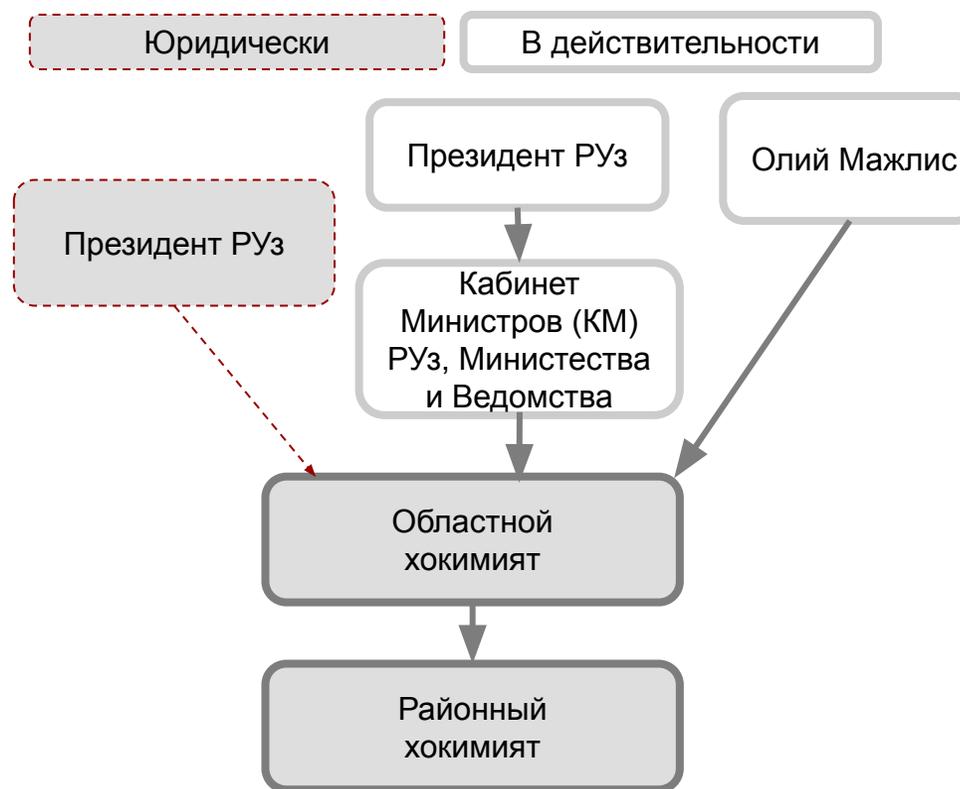
Районный хокимият подчиняется напрямую областному хокимияту и взаимодействует с территориальными отделениями министерств и ведомств. При этом, деятельность районных хокимиятов базируется на широком спектре полномочий, распространяющихся практически на все аспекты жизнедеятельности подотчетного района

## Полномочия

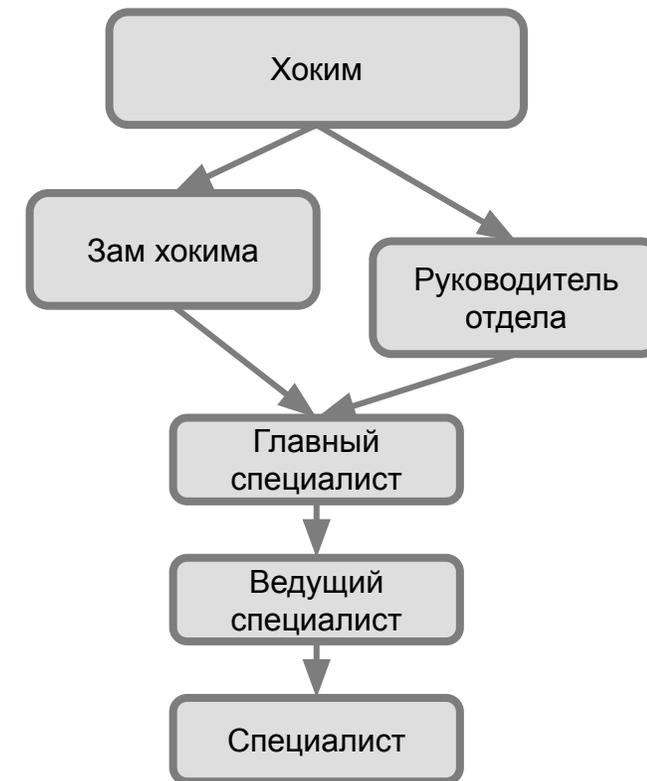
Согласно Конституции Республики Узбекистан (РУз) к обязанностям районных хокимиятов относятся:

- обеспечение законности, правопорядка и безопасности граждан;
- вопросы экономического, социального и культурного развития;
- формирование и исполнение районного бюджета, установление местных налогов, сборов, формирование внебюджетных фондов;
- руководство районным коммунальным хозяйством;
- охрана окружающей среды;
- обеспечение регистрации актов гражданского состояния
- принятие нормативных актов и иные полномочия, не противоречащие Конституции РУз и законодательству

## Подотчетность



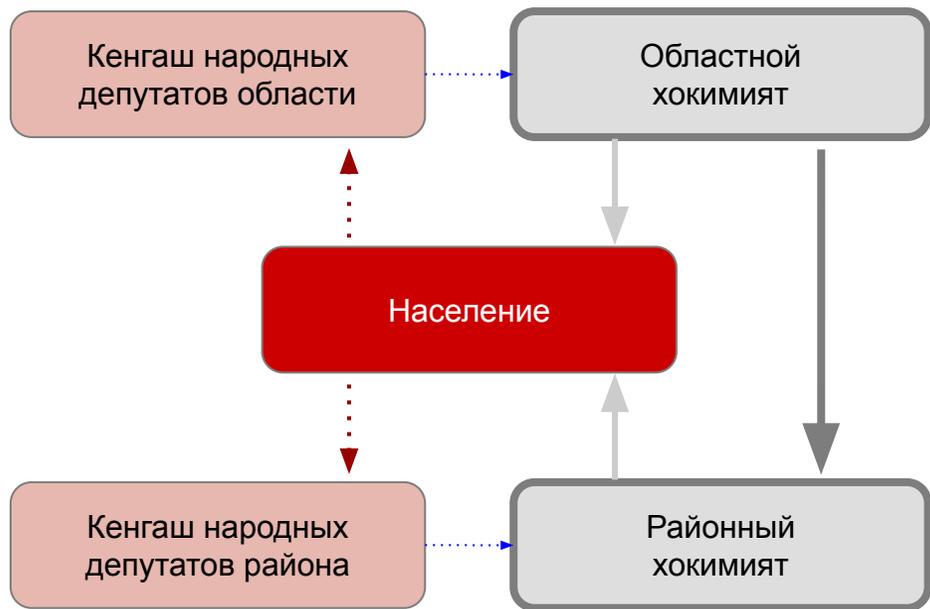
## Иерархия позиций Районного Хокимията



# Текущее взаимодействие хокимиятов с населением и Кенгашами народных депутатов

Взаимоотношения между районными хокимиятами, Кенгашами народных депутатов и населением регламентированы в нескольких законодательных актах, включая Конституцию РУз и Закон РУз «О государственной власти на местах».

## Нынешняя ситуация



- ограниченный выбор депутатов Кенгаша
- хокимият вмешивается в жизнь населения сверх полномочий
- формальная подотчетность хокимиятов Кенгашам
- сильный контроль вышестоящим хокимиятом

Источник: Конституция РУз, Закон о выборах, Закон о государственной власти на местах, Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов PwC

## Комментарии

Стоит отметить, что многие вопросы ранее уже поднимались исследователями ПРООН при разработке концепции проекта Закона РУз «О государственной власти на местах» в 2016 году.

- **Риск конфликта интересов:** Согласно Конституции РУз и Закону РУз «О государственной власти на местах» хокимы одновременно возглавляют представительную и исполнительную ветви власти на местах являясь одновременно председателями Кенгашей народных депутатов и отчитывающемся им хокимами. В результате, законодательство РУз создает условия, при которых деятельность представительной ветви власти преимущественно носит формальный характер.
- **Непрозрачность правил назначения и освобождения хокимов районов:** Согласно Конституции РУз хокимы районов назначаются и освобождаются от должностей решением хокимов областей, при соответствующем утверждении их решений Кенгашами народных депутатов. Однако, учитывая формальной характер роли Кенгашей народных депутатов, фактический механизм освобождения районных хокимов от должности по инициативе Кенгашей отсутствует.
- **Ограничение влияния населения на органы власти на местах:** Согласно Закону РУз «О выборах» право на выдвижение кандидатов в депутаты районных Кенгашей имеют только политические партии и органы самоуправления граждан. Это ограничивает возможности населения в выборе независимых кандидатов и самовыдвиженцев в Кенгаше, что уменьшает заинтересованность депутатов в их основной задаче по представлению интересов населения района. Согласно Закону РУз «О государственной власти на местах» хокимы территорий назначаются и утверждаются из числа депутатов соответствующего территориального Кенгаша. Как следствие, население районов также не имеет возможности влиять на выбор кандидатуры хокимов, что может стать результатом низкого качества выполнения непосредственных обязанностей.
- **Сильная централизация власти:** Все ключевые решения принимаются в вышестоящих органах, в то время как районный хокимият является только исполнителем поручений.

# Количество упоминаний о хокимиятах в указах Президента и постановлениях Правительства

Статистические данные показывают что идет центральная власть начала сильно загружать хокимияты дополнительными задачами и наделять дополнительными функциями и полномочиями

## Комментарии

	2015	2016	2017	2018	2019
Количество указов Президента	86	141	382	314	391
Количество указов, упоминающих хокимияты	2	4	39	45	50
Количество постановлений Кабинета Министров	380	423	1,043	1,066	1,060
Количество постановлений, упоминающих хокимияты	95	119	363	298	271

- Количество НПА (на примере указов президента и постановлений правительства) по различным вопросам социально-экономического развития страны. Такие данные показывают, что нагрузка на хокимияты всех уровней после 2016 года значительно возросла. Так, количество указов президента в среднем возросло в 3.2 раза и количества постановлений в 2.6 раза.
- При этом, количество упоминаний хокимиятов росло более быстрыми темпами. Так, если в 2015-2016 гг. хокимияты упоминались в среднем 3 раза, то в НПА 2017-2019 гг. количество упоминаний в среднем составило 45 раз.
- В постановлениях Кабинета Министров частота упоминаемости выросла почти в 3 раза, опережая рост количества самых постановлений за соответствующий период.
- Нормативными актами Президента и Кабинета Министров на хокимияты возлагается ответственность за непосредственное исполнение, а также за свод, анализ и мониторинг исполнения принимаемых решений.
- Почти во всех указах президента и постановлениях правительства хокимиятам возлагаются какая-то часть ответственности за надлежащее и своевременное исполнение принимаемых решений.

Источник: Рассчитано на основе данных национальной законодательной базы [www.Lex.uz](http://www.Lex.uz) и сайта [www.nrm.uz](http://www.nrm.uz)

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов

PwC

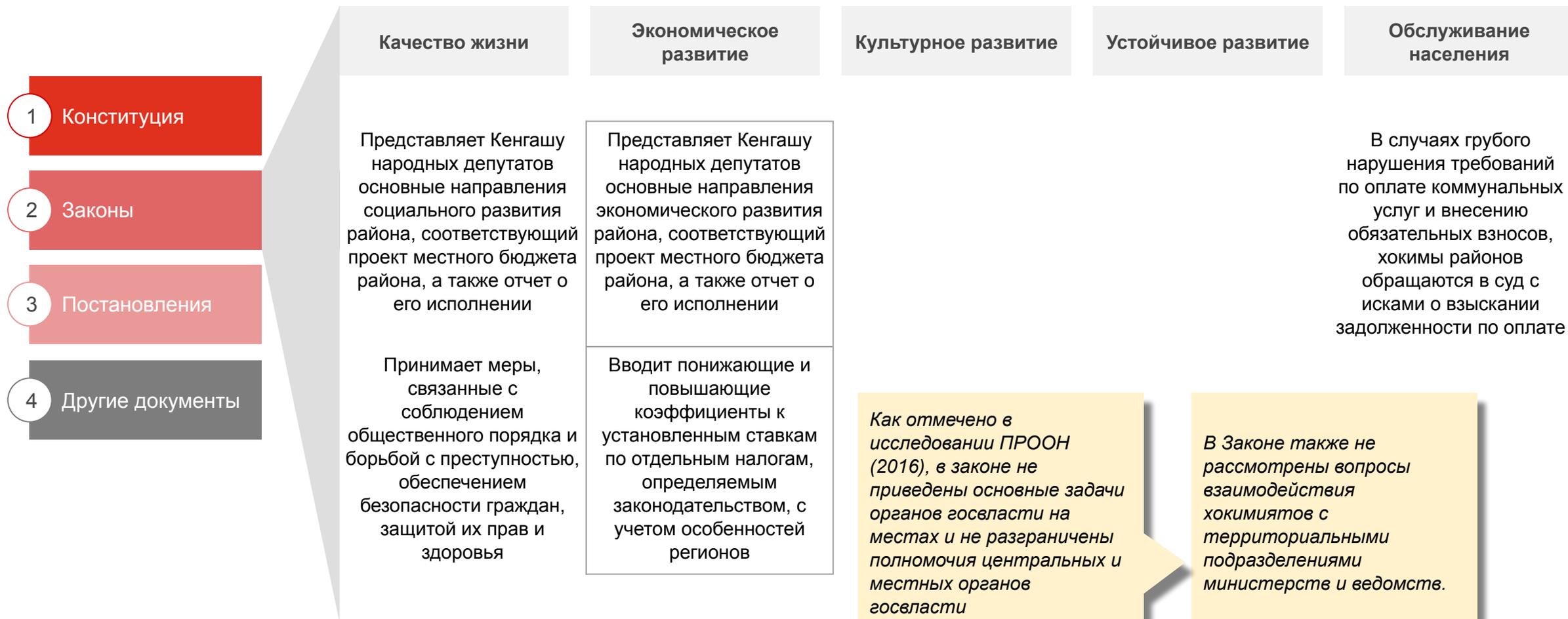
# В Конституции РУз за хокимами закреплена ответственность по всем 5 областям деятельности

При этом определенные задачи и полномочия хокимиятов по 5 областям развития, не полноценно охватывают всех аспектов каждой области развития. Так, в Конституции закреплена ответственность за устойчивое развитие территорий, но упоминается только один аспект устойчивого развития как охрана окружающей среды. При этом, отсутствует комплексное понимание устойчивого развития, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности

	Качество жизни	Экономическое развитие	Культурное развитие	Устойчивое развитие	Обслуживание населения
1 Конституция	Обеспечение законности, правопорядка и безопасности граждан	Вопросы экономического развития территорий	Вопросы культурного развития территорий	Охрана окружающей среды	Руководство местным коммунальным хозяйством
2 Законы					
3 Постановления	Вопросы социального развития территорий	Формирование и исполнение местного бюджета, установление местных налогов, сборов, формирование внебюджетных фондов			Обеспечение регистрации актов гражданского состояния
4 Другие документы					
Местные органы власти проводят в жизнь законы РУз, указы Президента РУз, решения вышестоящих органов государственной власти, участвуют в обсуждении вопросов республиканского и местного значений.					

# В рамках Закона РУз «О государственной власти на местах» за хокимиятами закреплена ответственность и полномочия по 3 областям деятельности

В данном Законе вопросы отчетности хокимиятов перед вышестоящими органами в вопросах качества жизни и экономическое развитие определены в качестве полномочий хокимов. В то же время, функции хокимиятов по обслуживанию населения ограничиваются вопросами задолженности населения за коммунальные услуги и другие обязательные платежи. При этом функции хокимиятов по устойчивому и культурному развитию остаются за рамками данного Закона..



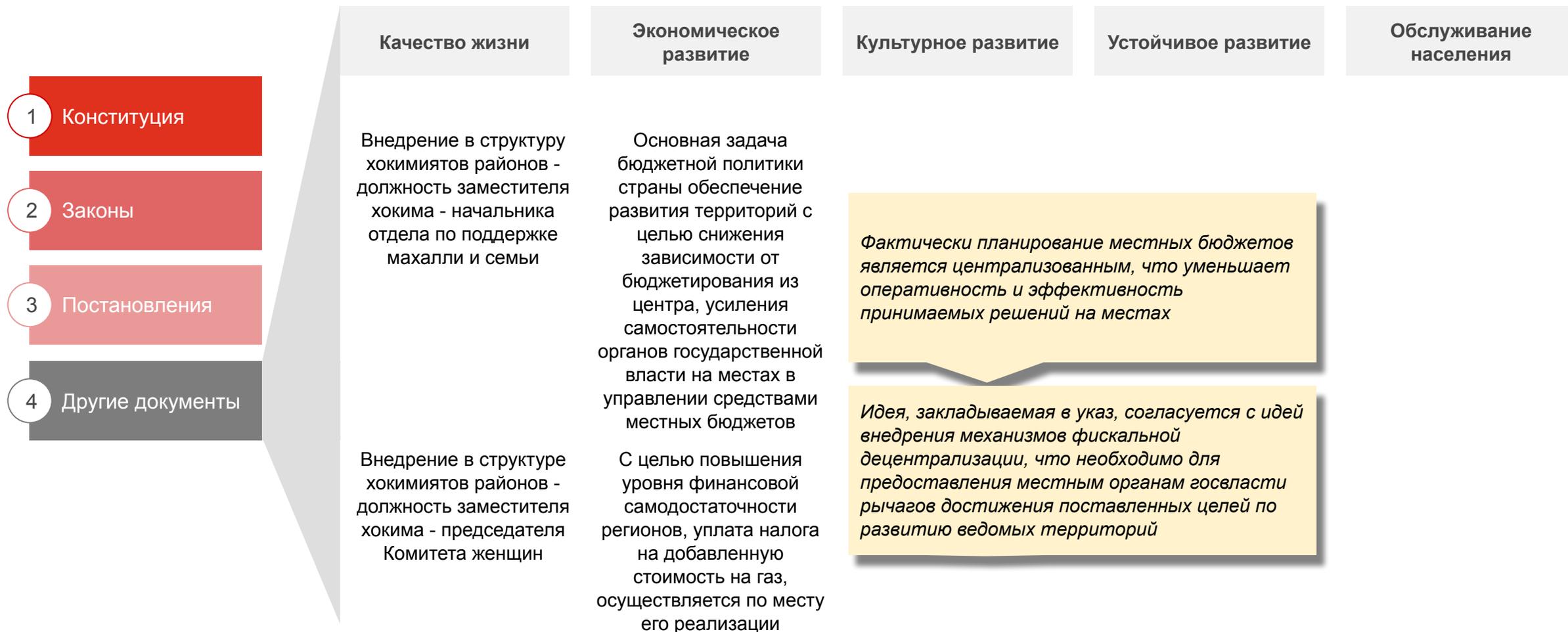
# В рамках других законодательных актов РУз закреплена ответственность и полномочия хокимиятов по 5 областям деятельности

Полномочия органов государственной власти на местах недостаточно покрывают культурное развитие, включая только аспекты образования, но не включая историко-культурное наследие и содействие развитию моральных ценностей

	Качество жизни	Экономическое развитие	Культурное развитие	Устойчивое развитие	Обслуживание населения
1 Конституция	Закон о государственной власти на местах	Закон о государственной власти на местах	Закон об образовании	Закон об охране и использовании растительного мира	Закон о ветеринарии
2 Законы	Закон о государственной молодежной политике	Закон о концессиях		Закон об охране и использовании животного мира	Закон о пожарной безопасности
3 Постановления	Закон о лекарственных средствах и фармацевтической деятельности			Закон об отходах	Закон об автомобильных дорогах
4 Другие документы	Закон об охране труда			Закон об охране природы	Закон о государственных кадастрах
	Закон о гражданской защите	<p><i>Законы во многих случаях содержат не полный перечень функций, часто встречается формулировка «выполняет иные функции, определенные законодательством»</i></p>		<p><i>Образовано агентство развития госслужбы при Президенте РУз и создан проект закона РУз «О государственной гражданской службе», которые рассматривают этические вопросы службы, но на момент подготовки настоящего аналитического отчета данный аспект не учтен в законах</i></p>	
	Закон об охране здоровья граждан				

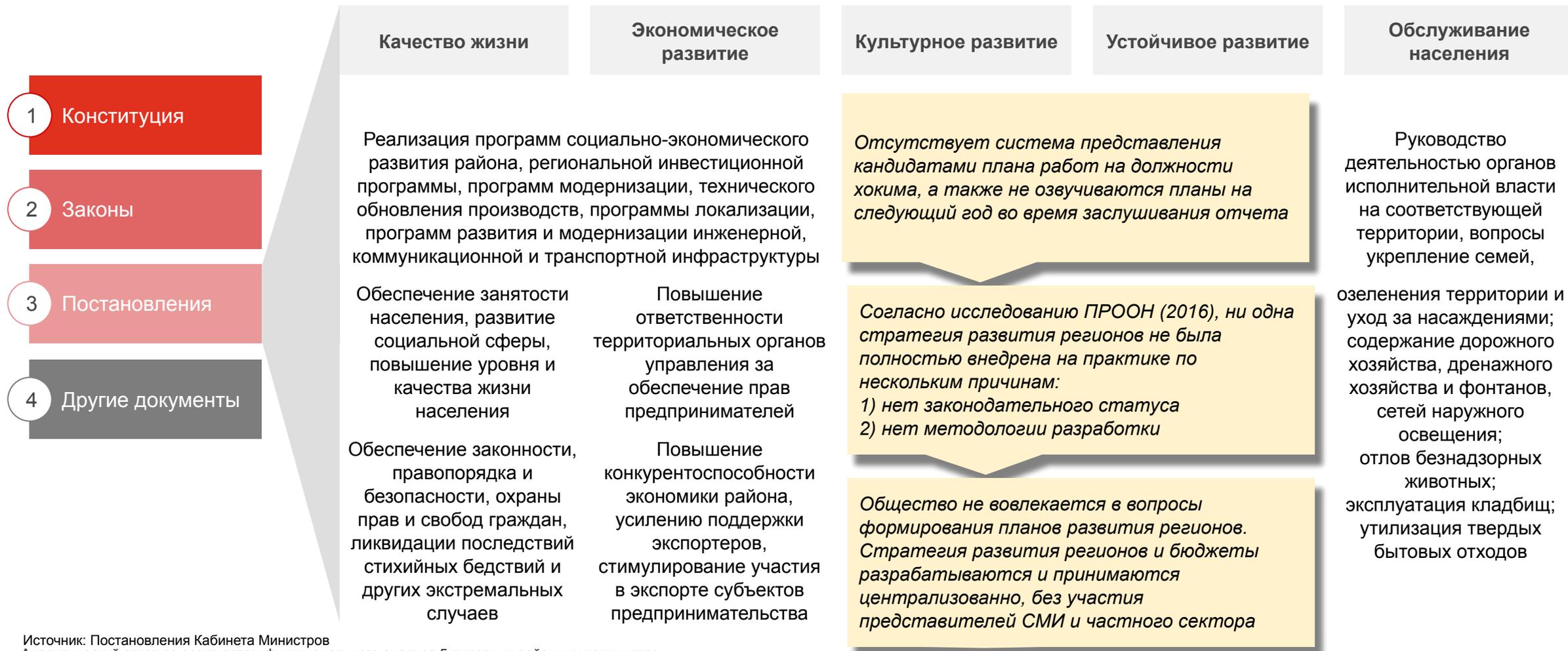
# В целом, Указы Президента РУз, упоминающие хокимияты, акцентированы только на 2 областях деятельности хокимиятов

Указы определяют меры по расширению полномочий органов государственной власти на местах в формировании местных бюджетов и по оздоровлению социально-духовной атмосферы в обществе, поддержке института махалли и поднятию на новый уровень системы работы с семьями



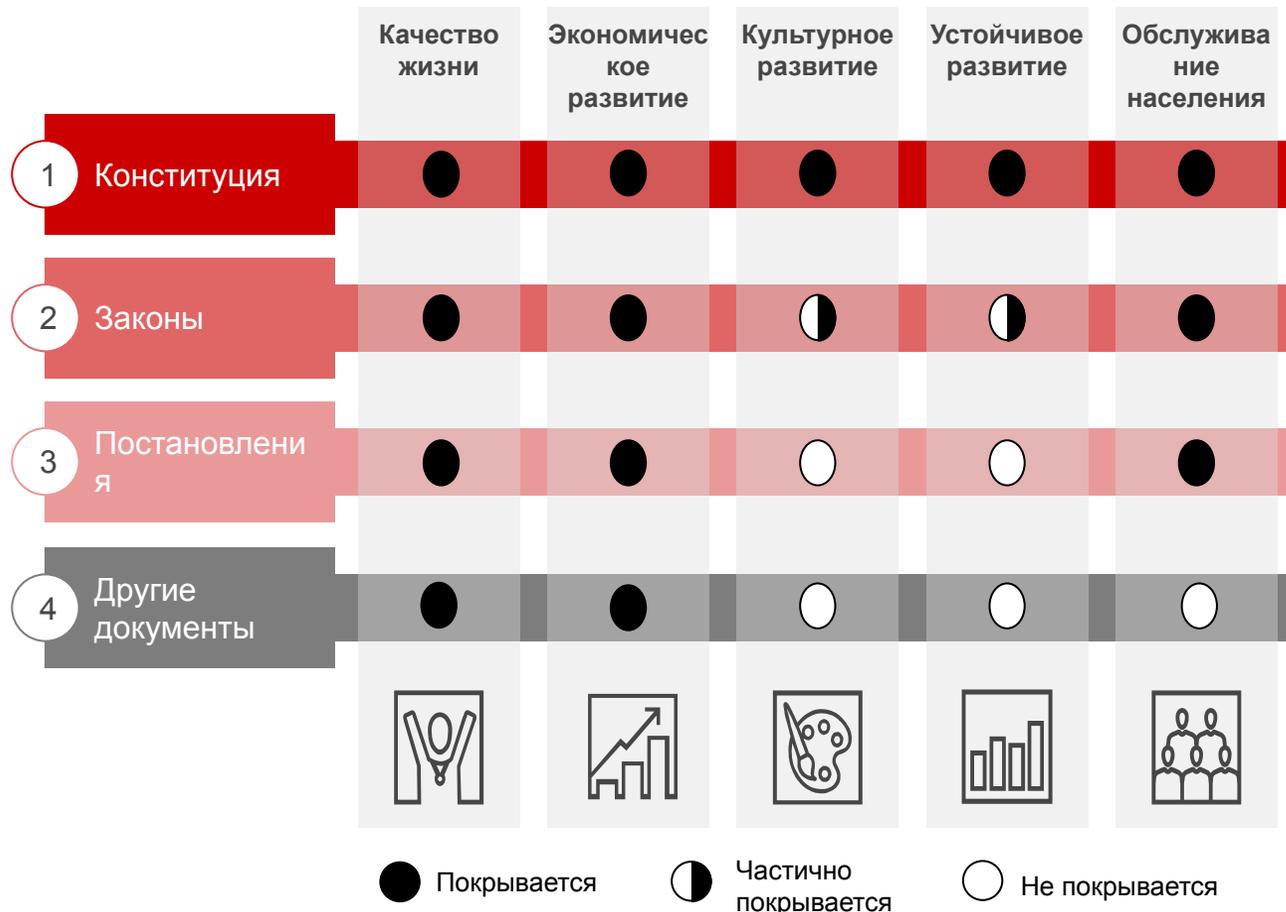
# Постановления Кабинета Министров РУз наделяют хокимияты необходимыми полномочиями в 3 областях деятельности

Постановления Кабинета Министров (ПКМ) РУз №4 от 10.01.2013 об аппаратах управления хокимиятов и №123 от 27.04.2016 об благоустройстве населенных пунктов определяют следующее: типовые положения об аппаратах управления хокимиятов районов и об управлениях благоустройства городов и районов.



# Выявленные недостатки существующей законодательной базы, формирующей полномочия местных органов власти на местах (1/4)

Для структурирования сбора и анализа нормативно правовых актов (НПА) используется иерархия законодательства, а также рассматривается формирование руководства хокимиятов и их фокус в 5 областях направленности деятельности. Это позволяет системно оценить полноценность юридических документов.



## Комментарии

**Отсутствие разделений функций и полномочий представительного и исполнительного ветвей власти на местах.** Краеугольным камнем современной системы государственного управления является принцип разделения властей, при котором система государственной власти состоит из законодательной (представительной), исполнительной и судебной ветвей власти.

Такое разделение подразумевает, что функции и полномочия представительной и исполнительной власти должны быть разграничены. Это также предполагает, что одно и то же лицо не может представлять более одной ветви власти одновременно.

Однако, в соответствии с Законом «О государственной власти на местах», хоким области, района или города является высшим должностным лицом области, района, города и одновременно возглавляет представительную и исполнительную власть на соответствующей территории. При этом хоким района, города подотчетен вышестоящему хокиму и соответствующему Кенгашу народных депутатов. То, что хоким одновременно возглавляет позиции в представительной и исполнительной власти идет вразрез с принципом разделения властей и приводит к прямому конфликту интересов.

В результате, подотчетность исполнительной власти перед представительной властью остается лишь формально на бумаге. В сущности, как показывает практика, исполнительная власть все больше доминирует во всех вопросах, особенно, когда касается принятие решений по жизненно важным вопросам развития регионов. Такое преобладание исполнительной власти привело к тому, что Кенгаши народных депутатов превратились в орган по штамповке решений хокима региона.

Мировой опыт показывает, что хотя единовластие может дать некоторые преимущества при мобилизации ограниченных ресурсов, эти преимущества нивелируются в средне- и долгосрочном периодах. Это происходит потому, что при единовластии хокимов принятие всех решений в регионе передается одному человеку, что тормозит решение вопросов и увеличивает риск принятия неправильных решений, которые потом не будут исправляться. За три десятилетия независимого Узбекистана единовластие хокимов на местах так и не позволили развивать другие государственные и общественные институты - кенгаши народных депутатов, независимую судебную власть, неправительственные некоммерческие организации.

# Выявленные недостатки существующей законодательной базы, формирующей полномочия местных органов власти на местах (1/3)

*Совмещение постов Председателя Кенгаша народных депутатов и хокима, а также двойное подчинение местных отделений центральных министерств и ведомств снижает эффективность принимаемых решений и их исполнение*

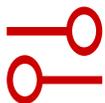


**Отсутствие разделений функций и полномочий представительного и исполнительного ветвей власти на местах**

В соответствии с Законом «О государственной власти на местах», хоким области, района или города является высшим должностным лицом области, района, города и одновременно возглавляет представительную и исполнительную власть на соответствующей территории. При этом хоким района, города подотчетен вышестоящему хокиму и соответствующему Кенгашу народных депутатов. То, что хоким одновременно возглавляет позиции в представительной и исполнительной власти идет вразрез с принципом разделения властей и приводит к прямому конфликту интересов.

В результате подотчетность исполнительной власти перед представительной властью остается лишь формально на бумаге. В сущности, как показывает практика, исполнительная власть все больше доминирует во всех вопросах, особенно, когда касается принятие решений по жизненно важным вопросам развития регионов. Такое преобладание исполнительной власти привело к тому, что Кенгаши народных депутатов превратились в орган по штамповке решений хокима региона.

При единовластии хокимов принятие всех решений в регионе передается одному человеку, что тормозит решение вопросов и увеличивает риск принятия неправильных решений, которые потом не будут исправляться. Так, за три десятилетия независимого Узбекистана единовластие хокимов на местах так и не позволили развивать другие государственные и общественные институты как Кенгаши народных депутатов, независимую судебную власть, неправительственные некоммерческие организации и другие.



**Отсутствие прямых выборов хокимов всех уровней и низкая подотчетность населению**

В соответствии с действующим законодательством, главы администраций 12 областей и г. Ташкента (хокимы) назначаются и освобождаются от должности Президентом после утверждения соответствующими Кенгашами (советами) народных депутатов. Кандидатуры на посты хокимов выдвигаются Президентом после проведения консультаций с каждой из партийных групп в местном совете.

Хокимы районов и городов, в свою очередь, назначаются и освобождаются от должности областными хокимами и утверждаются соответствующими Кенгашами народных депутатов.

Отсутствие выборности и отчетности хокимиятов перед гражданами и представительными органами власти усиливают абсолютную власть хокимиятов на местах. Резко возросшее количество НПА, упоминающие хокимияты, также наделяет хокимияты дополнительными функциями по многим областям деятельности. В частности, у хокимиятов чрезмерно много полномочий в связи с тем, что формулировки в НПА имеют, в большинстве случаев, непрозрачный и размытый характер. Ввиду возможности различного трактования НПА, сложилась практика, при которой хокимияты чрезмерно вмешивается во все аспекты жизнедеятельности территорий.

В условиях, когда хокимияты подотчетны только вышестоящим органам, хокимияты часто интерпретируют и исполняют указания вышестоящих органов исполнительной власти по своему усмотрению.

# Выявленные недостатки существующей законодательной базы, формирующей полномочия местных органов власти на местах (2/3)

*В большинстве законодательных актов полномочия, ответственность и обязанности хокимиятов размыты. Также включены пункты не ограничивающие деятельность хокимиятов, что приводит к их чрезмерному вмешательству во все виды деятельности районов*



**Наличие двойного подчинения и дублирования функционала министерств и ведомств на местах хокимиятами**

В соответствии со статьями 103 и 104 Конституции РУз и Статьей 2 Закона “О государственной власти на местах”, хоким области, района и города осуществляет свои полномочия на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за решения и действия руководимых им органов. Также, хоким в пределах предоставленных ему полномочий принимает решения, которые обязательны для исполнения всеми предприятиями, учреждениями, организациями, объединениями, а также должностными лицами и гражданами на соответствующей территории.

Таким образом, отделения министерств и ведомств, представленных на районном уровне (районные отделы министерств финансов, дошкольного образования, народного образования, здравоохранения и другие) одновременно подчиняются хокимам.

Двойное подчинение государственных органов на местах осуществляется посредством ряда механизмов. Во-первых, руководители районных отделов Генеральной прокуратуры, Министерства внутренних дел и Налогового комитета являются руководителями секторов по социально-экономическому развития территории и подчиняются в таком качестве непосредственно хокиму района (города). Во-вторых, кроме вышеперечисленных организаций, сотрудники еще 14 отделов центральных министерств, ведомств и коммерческих банков включены в состав штаба секторов. Все решения, принимаемые штабом секторов, также являются обязательными для исполнения для всех государственных и иных организаций на соответствующей территории.

Двойное подчинение и организация власти на основе секторов делают решения центральных министерств и ведомств неэффективными, так как высока вероятность того, что эти решения не будут исполняться на уровне областей, районов и городов.

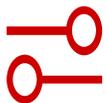


**Действующая редакция Закона «О государственной власти на местах» устарела и не соответствует современным реалиям государственной власти на местах;**

Действующая редакция Закона РУз «О государственной власти на местах» устарела и не соответствует современным требованиям. В частности, в законе отсутствуют основные задачи органов государственной власти на местах и четкое разграничение полномочий центральных и территориальных органов власти. Закон также не определяет четкий порядок взаимодействия хокимиятов с заинтересованными сторонами, в особенности с территориальными подразделениями министерств и ведомств. В целом закон носит преимущественно инструктивный характер, информируя лишь о том, что хокимиятам предоставляется практически безграничная власть вмешиваться во все аспекты жизнедеятельности территорий, но в то же время, закон не отвечает на вопросы ответственности хокимиятов по предоставлению различных видов государственных услуг и обслуживанию населения. На Правительственном сайте [regulation.gov.uz](http://regulation.gov.uz) находится на рассмотрении проект “О внесении изменений и дополнений в Закон РУз «О государственной власти на местах»”, согласно которому закон будет более обширно и глубоко охватывать направления деятельности хокимиятов.

# Выявленные недостатки существующей законодательной базы, формирующей полномочия местных органов власти на местах (3/3)

*В большинстве законодательных актов полномочия, ответственность и обязанности хокимиятов размыты. Также включены пункты не ограничивающие деятельность хокимиятов, что приводит к чрезмерному вмешательству местных органов власти во все виды деятельности районов*



## **Излишняя централизация принятия решений**

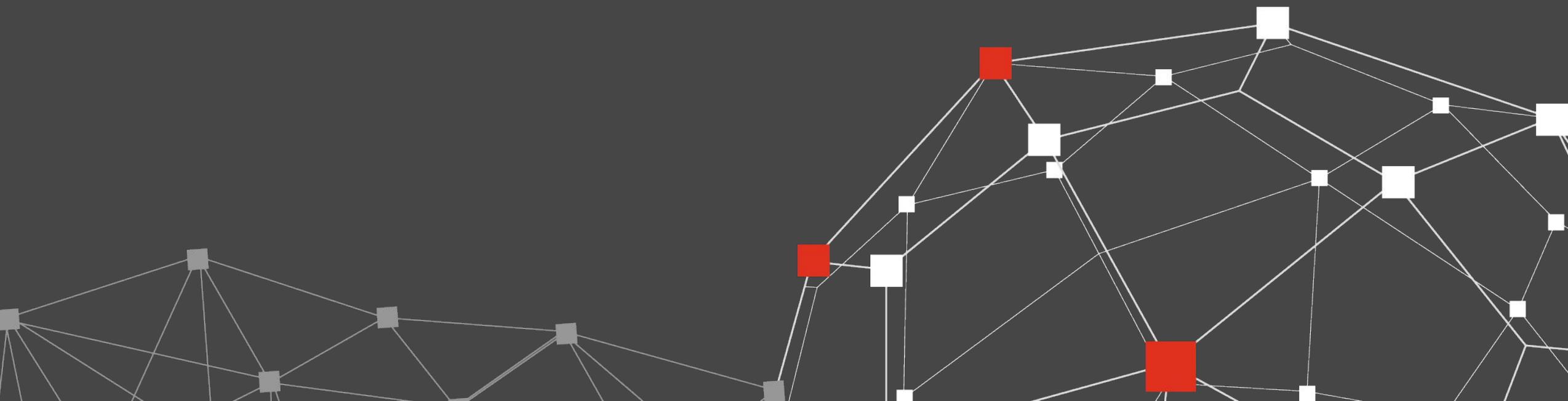
Сложившаяся централизация исполнительной власти не позволяют реализовать местные инициативы и укреплять местный потенциал по решению местных проблем, вовлекая широкие слои населения и их представителей. Она также приводит к возрастанию недоверия к власти в целом.

На законодательном уровне отсутствует четкое разграничение обязанностей между областным и районным хокимиятом, что часто приводит к недопониманию либо неправильному толкованию обязанностей и задач на областном и районном уровнях. Это в свою очередь сказывается на предоставлении и охвате качественных государственных услуг.

Движение к децентрализации и местной подотчётности является следствием желания большинства людей располагать своей собственной судьбой и участвовать в принятии решений, которые непосредственно касаются их.

# 2.2

## Стратегическое планирование



# В РУз разрабатывались стратегии социально-экономического развития областей, но при этом отсутствует систематический подход для всех регионов

Согласно Конституции РУз и Закону РУз «О государственной власти на местах», территориальные хокимияты несут ответственность за разработку стратегий развития территорий. Однако, на законодательном уровне отсутствует закрепленный процесс формирования стратегии развития территорий. У хокимов нет обязательств по формированию плана работ на срок их полномочий, что существенно препятствует развитию регионов.

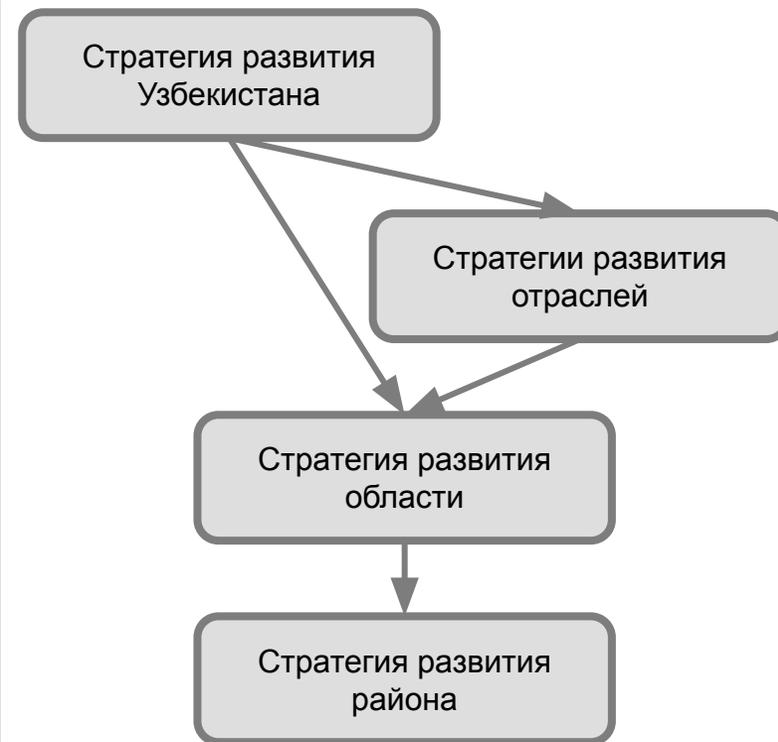
## Комментарии

- **Хроника:** Предпринимались попытки разработки стратегий областей совместно с международными и местными экспертами, включая такие структуры как ПРООН и институт прогнозирования и макроэкономических исследований. Однако, согласно выводам экспертов ПРООН документы остались на бумаге, нет юридической поддержки в необходимости систематического создания стратегий регионов.
- **Текущая ситуация:** В соответствии с Законом «О государственной власти на местах», районные хокимияты ответственны за разработку и планирование развития территорий. Однако, на запрос поделить копиями существующих районных стратегий, сотрудники хокимиятов 5 пилотных районов, не смогли предоставить, ссылаясь на отсутствие разработанных стратегий самими хокимиятами.
- **Планы Правительства:** Согласно УП от 26 марта 2020 года, Министерство экономического развития и сокращения бедности, в дальнейшем будет ответственно за разработку стратегии страны, отраслей и регионов.

## Хроника разработки стратегий



## Иерархия стратегий развития



# Доходы и расходы областных (региональных) бюджетов и взаимоотношения местных и центральных бюджетов

Финансирование деятельности имеет большое значение в функционировании хокимията, нынешняя направленность политики государства на децентрализацию управления бюджетом потенциально может значительно увеличить эффективность хокимиятов

## Прогноз доходов и расходов бюджета регионов в 2020 году, млрд. сум

	Доходы	Расходы	Баланс
Республика Каракалпакстан	2,833	2,833	0
Андижанская область	2,187	2,804	-616
Бухарская область	2,142	2,142	0
Джизакская область	1,051	1,499	-448
Кашкадарьинская область	2,936	3,694	-758
Навоийская область	1,354	1,354	0
Наманганская область	2,017	2,994	-978
Самаркандская область	2,715	3,037	-322
Сурхандарьинская область	1,742	2,581	-839
Сырдарьинская область	751	1,095	-344
Ташкентская область	2,583	2,583	0
Ферганская область	3,006	3,358	-352
Хорезмская область	1,402	1,859	-457
город Ташкент	3,556	3,556	0
<b>Итого</b>	<b>30,274</b>	<b>35,388</b>	<b>-5,114</b>

Источник: Закон РУз "Л государственном бюджете РУз на 2020 год

## Комментарии

- **Уравнивание расходов и доходов регионов:** В соответствии с 142-статьей Бюджетным кодекса РУз, местные бюджеты регионов должны иметь сбалансированные доходы и расходы. Дефицит бюджета Республики Каракалпакстан, местных бюджетов областей и города Ташкента не допускается. Для достижения сбалансированности региональных бюджетов, центральный бюджет страны предоставляет субвенции и дотации, чтобы покрыть образовавшийся дефицит бюджета регионов. .
- **Бюджеты большинства регионов сводятся с отрицательным балансом:** Из таблицы можно увидеть, что 9 из 14 регионов имеют отрицательную разницу между доходами и расходами. Примечательно, что 4 из 5 пилотных регионов оказались причислены к числу областей, нуждающихся в подкреплении со стороны центрального бюджета. Только Ташкентская область полностью покрывает расходы областного бюджета за счет собственных доходов.
- **Хронический отрицательный баланс региональных бюджетов снижает заинтересованность хокимиятов сводить свой бюджет без дефицита:** Отрицательная разница между доходами и расходами местных бюджетов не позволяет регионам вести самостоятельную бюджетную политику и финансировать свои расходы в полном объеме и вовремя за счет поступлений местных доходов. У областных и районных хокимиятов нет заинтересованности увеличивать местные доходы и оптимизировать расходы, так как это может привести к меньшим трансфертам из центрального бюджета в будущем.

# Планирование и исполнение местных бюджетов в пилотных районах

## Доходы и расходы пилотных районных бюджетов в 2019 году

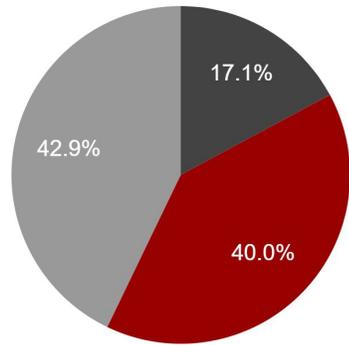
Регион	Доходы		Расходы		Баланс	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Сариасийский район	31.1	35.1	175.6	232.1	-144.5	-197.0
Бахмальский район	20.7	24.6	142.3	166.2	-121.6	-141.6
Дехканабадский район	24.9	38.6	146.2	169.7	-121.3	-131.1
Хавастский район	22.4	25.0	90.6	99.9	-68.2	-74.9
Город Нурафшан	13.0	24.0	40.0	59.0	-26.0	-36.0

Источник: Информация пилотный районных хокимиятов

## Комментарии

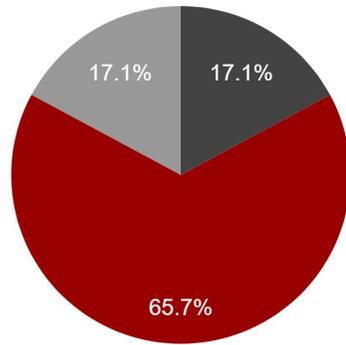
- Превышение расходов над доходами местных бюджетов на уровне районов (городов) носит еще более сложный характер: во всех пилотных районах местные расходы в несколько раз превышают местные доходы. Разница между расходами и доходами районных бюджетов покрывается за счет областного бюджета.
- Также существует существенная разница между запланированными и фактическими размерами доходов и расходов районных бюджетов: данные таблицы показывают, что фактические доходы и расходы непременно оказываются намного выше запланированных доходов и расходов. Такая разница указывает на то, что районные (городские) финотделы и государственные органы на местах хронически недооценивают предстоящие поступления и траты, что приводит к необходимости скорректировать бюджет района в течении фискального периода.
- Это является следствием жесткой централизации региональных бюджетов, когда львиная часть местных налоговых и неналоговых поступлений сначала поступает в областной бюджет, а потом перераспределяется по районным бюджетам. Такая ситуация снижает заинтересованность хокимиятов и Кенгашей народных депутатов увеличивать доходную базу или уменьшать расходные статьи. В существующих условиях любые такие действия приводят лишь к перераспределению средств между районами и означает наказание хорошо работающих районов (городов) и вознаграждение плохо работающих.

# Участие граждан в разработке, принятии и реализации планов развития регионов и важных решений районных хокимиятов незначительна



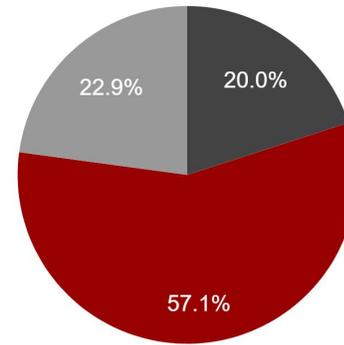
● Возможно ● Да ● Нет

Считаете ли вы, что решения, принимаемые в органах местного самоуправления, достаточно обсуждаются с представителями общественности?



● Возможно ● Да ● Нет

Как вы думаете, было бы полезно привлечь представителей сообщества в обсуждения с местными органами власти?



● Возможно ● Да ● Нет

Как вы думаете, насколько полезно было бы создать общественный совет при районной администрации?

## Выводы

- В целом, результаты опроса населения, проводившегося с июня по август 2020 года, с участием 59 граждан районов, выявили что районные хокимияты редко участвуют или влияют на план развития района;
- В частности, около 43% от 59 респондентов не согласны что местные органы самоуправления (махалля) достаточно обсуждают свои решения с представителями общественности. Махалли вместе с Кенгашами народных депутатов должны передавать обращения населения в хокимияты;
- Свыше 65% респондентов из местного населения утверждают что необходимо привлекать представителей сообщества в обсуждения развития районов между местными органами власти и представительной власти, как махалля и Кенгаши;
- На идею создания общественного совета, которая должна будет регулярно быть на связи с народом и районным хокимиятом для лучшего понимания требований населения больше 57% опрошенных ответили положительно;

# Существующие пробелы в разработки стратегий и планировании социально-экономического развития районов (1/2)

## Основные выводы анализа

- В целом, районные хокимияты являются исполнительными органами власти на местах, с очень низким уровнем децентрализации и выступающими в качестве «проводника» центральной государственной политики в регионах. Таким образом, в задачи хокимиятов входит реализация идей, концепций, программ и проектов по социально-экономической, региональной и экологической политике государства, направленной на повышение уровня жизни населения, разработанных в центре и выполнению функций основного посредника между государством, частным сектором и органами самоуправления.
- Так, в соответствии со статьей 25 Закона “О государственной власти на местах”, хокимы областей, районов и городов представляют Кенгашу народных депутатов для утверждения основные направления экономического и социального развития области, района, города. Однако на практике хокимияты заняты исполнением программ и проектов развития, разработанных в центре, что также объясняет отсутствие стратегий районов в 5 пилотных хокимиятах. В текущих условиях хокимияты заняты реализацией большого количества отраслевых и социально-экономических программ, разработанных на центральном уровне линейными министерствами и ведомствами и выступают в роли исполнителя документов, утвержденных на республиканском уровне. Так, в соответствии с недавним ПКМ №614 “О программе мер по комплексному развитию Дехканабадского района Кашкадарьинской области на 2020-2021 гг.” от 22.07.2019, в Дехканабадском районе реализуется 364 проекта, из которых 26 в промышленности, 65 в туризме, 31 в сельском хозяйстве, 68 в социальной сфере, 174 в инфраструктуре (Смотрите также, ПКМ №711 от 23.08.2019 года, ПП №4563 от 09.01.2020 года) . Таким образом, система государственного управления характеризуется наличием сильной вертикали власти и высоким уровнем централизации принятия решений в отношении развития регионов.

## Результат

### Ограниченные возможности

- В результате, хокимияты обладают ограниченными возможностями в вопросах регионального развития, и их функция сводится строго к исполнению административно-организационных вопросов.

### Централизация

- Следовательно, все важные решения относительно территориального развития принимаются на центральном уровне, а их реализация и мониторинг является ответственностью хокимиятов.

# Существующие пробелы в разработки стратегий и планировании социально-экономического развития районов (2/2)

## Основные выводы анализа

### Отсутствие законодательно закреплённого процесса формирования стратегии развития территорий

Ни одна стратегия развития территорий не была полностью внедрена на практике по нескольким причинам:

- 1) Отсутствие законодательного статуса ответственности хокимов по формированию плана работ по развитию своих территорий на срок их полномочий;
- 2) Отсутствие единой методологии или стандартов разработки стратегий развития территорий;
- 3) Недостаточно квалифицированных кадров в организационной структуре хокимиятов, занимающихся строго вопросами стратегического планирования развития своих территорий и не занятых постоянным мониторингом и контролем общереспубликанских программ развития, отраслевыми проектами и т.д.

### Низкое участия населения в разработках, обсуждениях и мониторинге стратегий развития территорий

Население и частный сектор практически не вовлекаются в вопросы формирования планов развития территорий, что приводит к тому, что разрабатываемые и внедрение в центральных министерствах и ведомствах стратегии развития территорий, отраслевые программы и проекты зачастую не отвечают нуждам и требованиям местного населения и бизнеса.

Как следствие, население и субъекты предпринимательства практически не участвуют и не привлекаются к оценке, мониторингу и обсуждениях результатов развития территорий, что сказывается на удовлетворенности местного сообщества работой хокимиятов.

### Низкий уровень согласования территориальных планов развития с общереспубликанскими программами развития

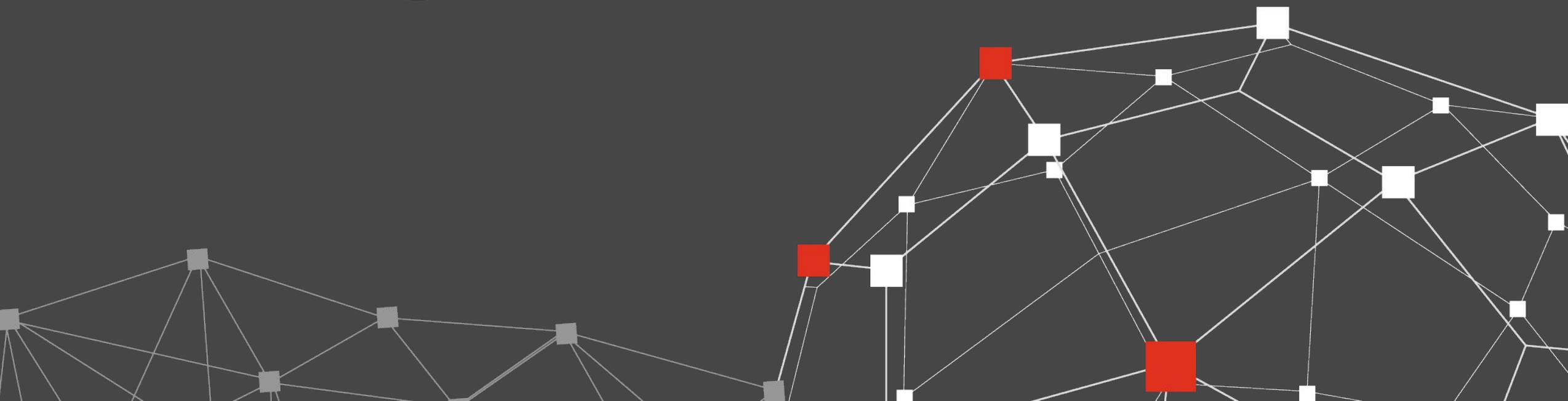
Отсутствие прозрачных механизмов согласования программ регионального развития с программами развития территорий и отраслевыми проектами и горизонтальная и вертикальная координация процесса исполнения программ создает несколько центров реализации отдельных программ, ведет к размыванию ответственности и мешает синхронизации программ.

### Недостаток финансовых средств для разработки и реализации своих стратегий развития

Отсутствие какой-либо финансовой децентрализации, ограниченность в финансовых ресурсах для развития регионов и низкий стимул для увеличения доходов на территории, лишает всякой возможности хокимиятов разрабатывать и реализовывать свои территориальные стратегии развития

# 2.3

## Охват и качество услуг



# Отношение районных хокимиятов к обслуживанию населения и предоставлению государственных услуг

*Для определения количества и качества, предоставляемых населению государственных услуг был проведен опрос сотрудников районных хокимиятов в 5 пилотных районах*

## Основные выводы наблюдения

- В соответствии с результатами опросов, ни один из сотрудников 5 районных хокимиятов не смог дать вразумительного объяснения что такое государственная услуга и кто должен ее предоставлять. В то же время, ни в одном из исследуемых хокимиятов 5 пилотных районов, не имелся перечень государственных услуг, предоставляемых населению районов, несмотря на то, что данный перечень закреплен Постановлением Министерства Юстиции РУз №3181 от 13.09.2019 года.
- Во всех районных хокимиятах, сотрудники утверждали, что роль хокимиятов больше сводится к мониторингу и контролю исполнения правительственных, территориальных и отраслевых программ, разработанных на уровне центральных министерств и ведомств и переданных к исполнению областными/городскими хокимиятами. Большинство предоставляемых государственных услуг районными хокимиятами, как правило, связаны с исполнением поставленных задач в рамках разработанных центральными министерствами и ведомствами планов развития территорий, а не обращений населения. Данные территориальные программы не всегда отражают индивидуальные особенности каждого взятого региона и истинные нужды населения. Так в основном, на приоритете районных хокимиятов стоят вопросы по мониторингу исполнения ответственными районными отделениями министерств и ведомств планов по производству сельскохозяйственной продукции, привлечении инвестиций, повышению экспорта и вопросов занятости.
- Анализ организационной структуры районных хокимиятов (Смотрите секцию 2.5) также отражает сложившуюся систему/деятельность хокимиятов по предоставлению государственных услуг на местах. В частности, ни в одном из районных хокимиятов нет сводно-аналитического департамента, который занимается сбором и анализом данных о количестве предоставленных услуг, получателях государственных услуг, количестве обращений, запрошенных государственных услугах и удовлетворенности населения от предоставляемых услуг хокимиятов.
- Внимательное рассмотрение сложившейся организационной структуры районных хокимиятах отражает заточенность районных хокимиятов под задачи, связанные с мониторингом и контролем за исполнением территориальных и отраслевых программ развития министерств и ведомств. Так, как правило, штат районных хокимиятов ограничен 20-30 сотрудниками, из которых около одной трети составляют заместители хокима по отраслям (сельское хозяйство, промышленность, строительство и т.д.) и одна четверть административно-управленческий персонал.
- Данные наблюдения показывают, что у районных хокимиятов отсутствует полноценное понимание сущности государственных услуг, роль районных хокимиятов в обслуживании населения территорий и осведомленность о международном опыте работы муниципалитетов и органов власти на местах.

# Хокимияты областей, районов и городов несут ответственность за предоставление 10 видов государственных услуг

В соответствии с реестром Единых государственных услуг, закрепленным Постановлением Министерства Юстиции №3181 от 13.09.2019 “Об утверждении реестра единых государственных услуг”, хокимияты областей, районов и городов несут ответственность за предоставление нижеследующих видов государственных услуг:

Лицензирование розничной продажи лекарственных средств и медицинских изделий\*

Разрешение на перевод места жительства в категорию непостоянного места\*

Свидетельство о разрешении на право реализации алкогольной продукции предприятиями общественного питания\*

Свидетельство о разрешении на продажу алкогольных напитков\*

Разрешение на проведение публичного мероприятия

Выдача разрешений на вырубку деревьев и кустарников, не входящих в государственный лесной фонд

Организация открытых тендеров на пригородные, междугородные (внутриобластные, межобластные) и международные пассажирские маршруты

Организация и проведение открытых тендеров в сфере пассажирских перевозок.

Разрешение на сенокошение и выпас скота на землях, не входящих в Государственный лесной фонд\*

Лицензирование деятельности по продаже форменной одежды

Выделение земли физическим и юридическим лицам

Лицензирование оптовой торговли

Наименование и переименование географических объектов

Разрешение на продажу недостроенного жилья

Передача опеки или попечительства недееспособным лицам

Лицензирование деятельности в области организации курсов обучения иностранным языкам в негосударственных образовательных учреждениях\*

\*

\*Выделенные услуги больше не будут предоставляться в соответствии с указом президента РУз №УП-6044 от 24.08.2020

# Существует несколько каналов обращения населения к хокимиятам

Хокимияты всех 5 пилотных районов пользуются традиционными методами общения с населением, в частности, персонально, через вебсайт или по телефону. Социальные сети и мобильные приложения не используются.

## Каналы коммуникации с населением

Наименование района	Лицом к лицу	Интернет портал	Колл-центр	Социальные сети	Мобильное приложение
Бахмальский	✓				
Дехконобадский	✓				
Город Нуравшан	✓				
Хавастский	✓				
Сариосинский	✓				



Используется



Не используется

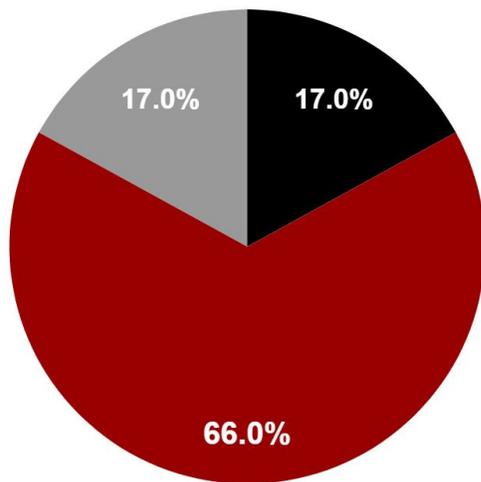
## Комментарии

- В целом, районные хокимияты редко проявляют инициативы первыми для изменения способа коммуникации с населением.
- В настоящее время районные хокимияты практически не используют социальные сети и мобильные приложения для взаимодействия с населением
- Колл-центры при хокимиятах для работы с обращениями населения отсутствуют, но присутствует приемная хокимов через телефон, которая в основном используется для назначения встреч с сотрудниками хокимиятов.
- Также отсутствуют вебсайты хокимиятов с возможностью обратной связи, где жители могли бы обращаться в хокимият онлайн. Имеются только веб сайты областей (surxondaryo.uz, sirdaryo.uz, jizzax.uz, qashqadaryo.uz, toshvil.uz), при которых имеется страничка для районных хокимиятов без обратной связи. Эти странички содержат информацию о руководстве, номера их телефонов и дни приемов;
- Районные хокимияты используют Telegram для координации деятельности и обмена информацией с другими государственными организациями, но Telegram не используется для получения обратной связи от населения. Поэтому, население чаще всего используют Народные приемные и колл-центр Президентского портала для выражения своих жалоб и запросов.

# Результаты опроса населения об удовлетворенности предоставляемыми услугами содержат больше положительных отзывов, чем отрицательных

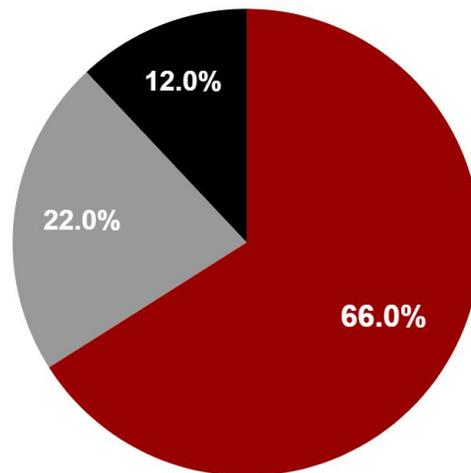
В рамках данного проекта были опрошены 59 пользователей услуг хокимиятов в 5 пилотных районах. Респонденты выбирались случайно среди населения и опросники заполнялись анонимно.

Отношение населения к качеству и полноте информации, а также к порядку предоставления услуг



● Негативно ● Положительно ● Удовлетворительно

Как долго предоставлялась услуга или решался вопрос?



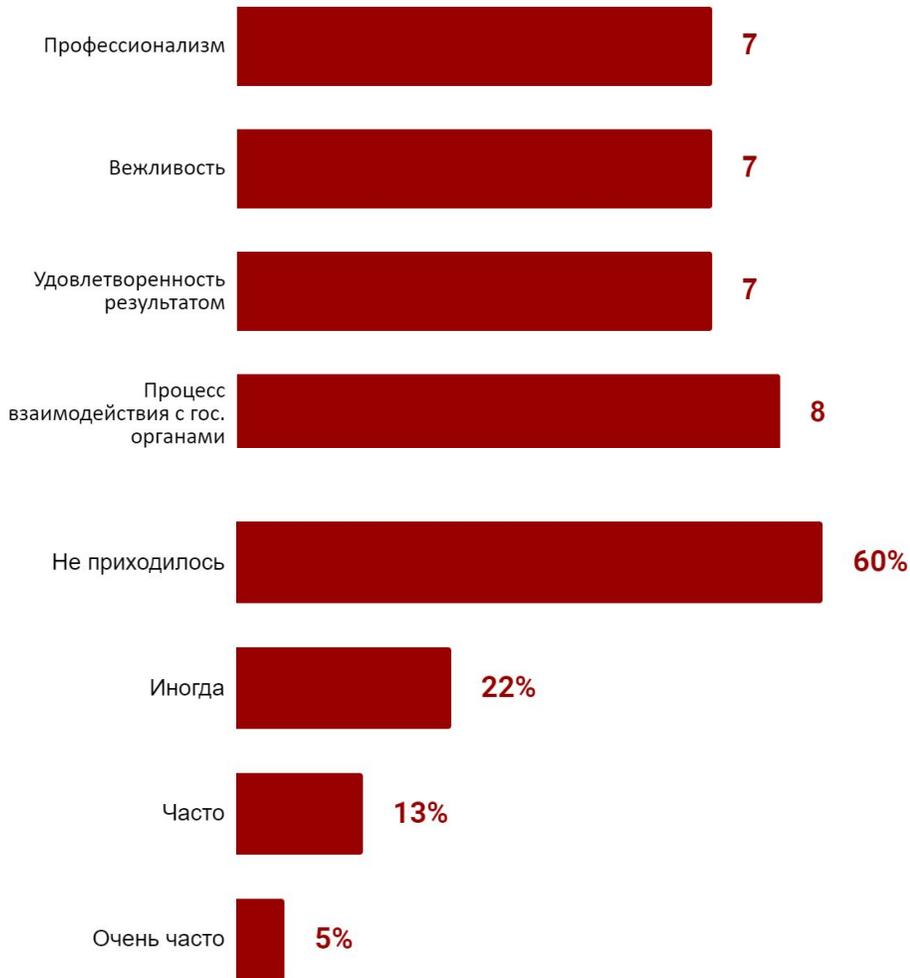
● В течении дня ● В течении недели ● Больше месяца

## Комментарии

- В целом оценка населением качества и полноты получаемой информации и о порядке предоставления услуг хокимиятами является положительной по мнению 66% респондентов;
- Предоставляемая информация районными хокимиятами содержит адрес, телефон, график работы на официальной страничке на сайте областного хокимията;
- Среди опрошенных присутствовали представители разных организаций, которые обращаются хокимияту ежедневно, а также лица которые обращались в хокимият с личными вопросами;
- Большинство обращений в районные хокимияты рассматриваются и решаются в течении одного дня или недели. Однако, около 12% респондентов сообщили о случаях когда приходилось ждать больше месяца;
- Такие случаи в основном встречались, когда пользователи обращались в районные хокимияты с личными проблемами;

# Показатели удовлетворенности населения эффективностью работы районных хокимиятов

Оценка критериев предоставления услуг хокимиятом



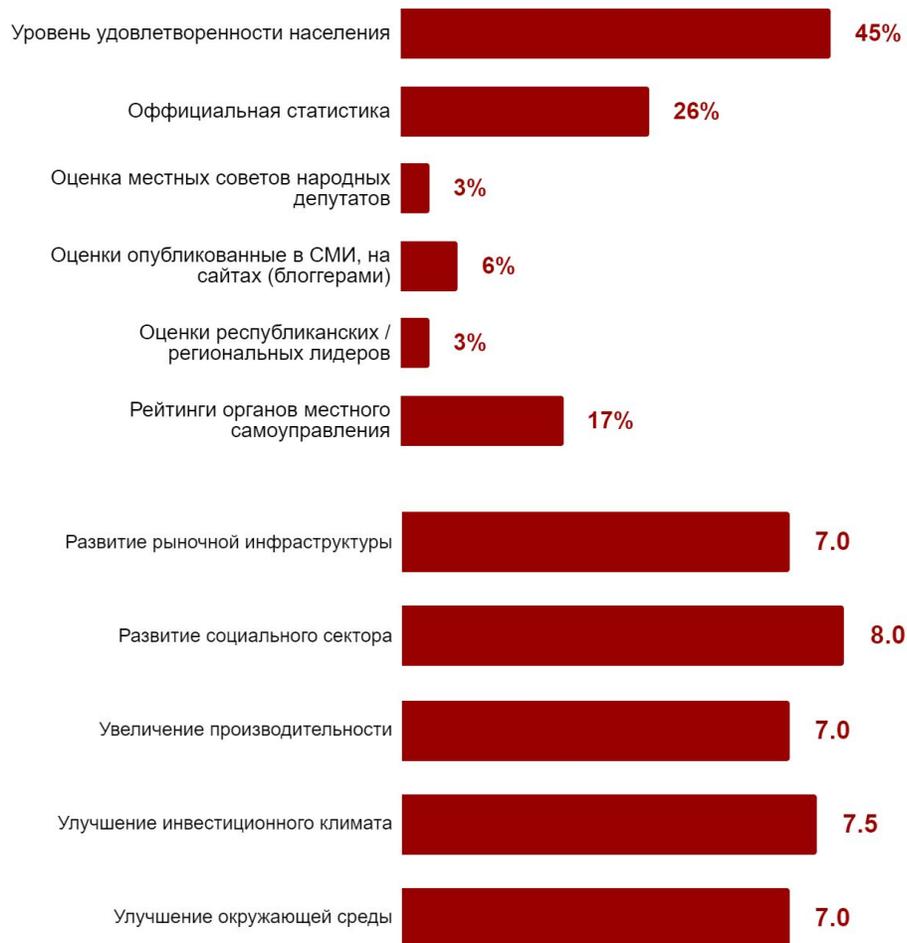
Как часто приходится пользователям ожидать предоставления услуг в хокимиятах дольше срока, установленного при назначении услуг

## Комментарии

- Как показывают результаты опроса населения, в среднем, респонденты оценили компетентность и вежливость сотрудников районных хокимиятов при предоставлении услуг в 7 баллов из 10. В среднем степень удовлетворенности от полученных услуг составила 7 баллов;
- Одновременно, респонденты высоко оценили процесс взаимодействия с государственными органами через районные хокимияты;
- Но нужно заметить, что районные хокимияты, с штатом 24-30 человек, не всегда успевают своевременно выполнять свои обязательства. Тем не менее 60% респондентов утверждают что им не приходилось ожидать оказания услуги хокимиятом дольше указанного срока;
- По итогам интервью с сотрудниками районных хокимиятов в 5 пилотных районах было отмечено, что проблема ожидания жителями получения разных услуг, стояла наиболее остро до создания Агентства Государственных Услуг, которое освободило районные хокимияты от услуг по выдаче справок и лицензий;
- Как следствие, случаи несвоевременного оказания услуг больше всего происходят из-за малого количества кадров на объем работ и чрезмерных затрат времени на собрания и видео-селекторы;

# Результаты опросов населения указывают на необходимость разработки и внедрения более прозрачных показателей деятельности работы хокимиятов

Что, по мнению населения, следует использовать при оценке эффективности работы хокимиятов



Что, по мнению населения, следует включить в оценку эффективности работы хокимиятов

## Комментарии

- По мнению 45% респондентов нужно использовать обращения населения и предпринимателей и уровень их удовлетворенности при оценке качества работы районных хокимиятов;
- 26% респондентов предлагают оценивать работу районных хокимиятов на основе таких показателей как валовой региональный продукт на душу населения, показатели роста экспорта и привлечение инвестиций;
- Также 17% опрошенных считают, что местные органы самоуправления должны устанавливать рейтинг для оценки деятельности районных хокимиятов;
- Для более прозрачного видения и оценки качества работы хокимиятов, 80% респондентов рекомендуют включить развитие социальной отрасли, сокращения бедности и безработицы и развития бизнеса / инвестиционного климата;
- Также немаловажными факторами, по мнению респондентов, являются улучшения окружающей среды и развитие рыночной инфраструктуры, увеличение производственных мощностей;
- Увеличение производительности за счет инноваций и развития человеческого капитала, по мнению населения, является еще одним критерием для оценки деятельности хокимиятов;

# Основные недостатки, выявленные при предоставлении услуг

*Стоит рассмотреть и оценить четыре аспекта области улучшения предоставления услуг. Данные аспекты необходимо анализировать на периодической основе для определения возможностей улучшения деятельности по текущим и новым услугам.*



## **Координационный характер предоставляемых государственных услуг**

Большинство государственных услуг, оказываемые хокимиятами областей, районов и городов, сильно ограничены и в основном связаны с предоставлением разрешений на ту или иную деятельность физических и юридических лиц. При этом, в перечень хокимиятов не входят традиционные муниципальные услуги, характерные государственным органам власти на местах и муниципалитетам. Данные услуги как правило направлены на обслуживание в улучшении жизнедеятельности местного населения и предоставления государственных услуг и благ.



## **Отсутствие ключевых показателей эффективности (КПЭ) по основным измерениям обслуживания населения**

Районные хокимияты не располагают стандартным реестром государственных услуг и аналитическим аппаратом для выявления недостающих услуг. У районных хокимиятов отсутствует систематический подход для анализа предоставления государственных услуг, получения обратной связи от населения и сотрудников для улучшения внутренних возможностей и процесса управления производительностью. Так, у хокимията не налажена система обратной связи с населением и субъектами предпринимательства, из-за чего принятие решений не учитывает интересы широких слоев населения. Одновременно, систематическая оценка деятельности хокимиятов населением и субъектами предпринимательства отсутствует ввиду отсутствия общепринятых ключевых показателей эффективности хокимиятов в предоставлении государственных услуг.



## **Отсутствие налаженного механизма получения всесторонней обратной связи от населения**

В задачах хокимиятах отсутствует задача по мониторингу и выявлению наиболее востребованных государственных услуг для населения. Как следствие, перечень и качество предоставляемых государственных услуг зачастую не всегда отвечают требованиям жизнедеятельности территорий. Одновременно, отсутствие систематической оценки качества, перечня и уместности предоставляемых государственных услуг, существенно ограничивает возможности местных органов власти своевременно реагировать на нужды местного населения.

# Международный опыт вовлечения населения для обратной связи и улучшения качества государственных услуг

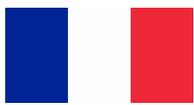
Инновационные правительства облегчают доступ граждан к государственным услугам. И самые дальновидные правительства начинают осваивать переход от простого администрирования услуг к регулярному привлечению и расширению прав и возможностей граждан, вовлекая их в разработку и, в некоторых случаях, в предоставление этих услуг. Тенденция к участию правительства только усилится.



США

## Привлечение граждан для предоставления более качественных услуг при более низких затратах

Система Open311 в Нью-Йорке, Сан-Франциско и Чикаго позволяет жителям сообщать о нештатных жалобах - таких как выбоины или сборка мусора - через веб-сайт, мобильное приложение, текстовым сообщением, Skype или телефон. Благодаря платформе 60% запросов на обслуживание теперь обрабатываются онлайн, что снижает затраты на транзакции и решение проблем. Эти платформы, наряду со сторонними приложениями, такими как SeeClickFix, позволяют гражданам выполнять часть работы, которая традиционно выполнялась муниципальными служащими: граждане фактически выступают в качестве городских инспекторов. Граждане, а не государственные служащие, придумывают идеи и выполняют большую часть работы, но также получают выгоду.



Франция

## Сбор достоверных данных об эффективности

Одной из целей общегосударственных усилий по преобразованию во Франции в период с 2009 по 2012 годы было снижение предполагаемой сложности взаимодействия с правительством. В рамках этой инициативы правительство определило 50 событий, таких как вступление в брак или открытие бизнеса, во время которых граждане должны взаимодействовать с государственными органами. Затем оно попыталось упростить каждое из этих взаимодействий, одновременно измеряя степень удовлетворенности граждан, чтобы отследить, действительно ли изменения работали



Россия

Аналогичным образом, в рамках более широкой инициативы открытого правительства город Москва начинает публиковать информационную панель из примерно 50 ключевых показателей эффективности, касающихся здоровья, образования, безопасности, условий ведения бизнеса и транспорта города. Информационная панель выступает в качестве системы показателей для граждан, показывая показатели города по этим показателям.

# Международный опыт предоставления услуг населению посредством современных ИТ-решений

## Использование технологий

Местные и муниципальные органы власти инвестируют в перспективную ИТ-архитектуру, включающую в себя современные технологические принципы и практики, такие как облачное программное обеспечение как услуга (SaaS), спецификация бизнеса и процессов. С сегодняшним переходом к облачным SaaS-решениям системы, которые раньше были недоступны, теперь доступны для местного правительства. Более высокая скорость изменений требует больше инноваций и корректировки в том, что системы предлагают жителям. Существует возможность по-новому взглянуть на системы и оспорить предположение о том, что местное правительство является высокоспециализированным, и для него доступны только ограниченные варианты.



Эстония

Портал электронных услуг правительства Эстонии, который ежедневно посещают более 10 000 пользователей, позволяет жителям выполнять постоянно расширяющийся круг задач, включая подачу заявления на пособие по безработице, уплату налогов, регистрацию новых компаний и даже голосование.



Австралия

Ориентация на граждан - это не только про интернет: в Австралии, например, впервые появились мобильные правительственные “офисы” - грузовые машины, оснащенные спутниками, которые служат универсальным магазином государственных услуг для людей, живущих в отдаленных районах.

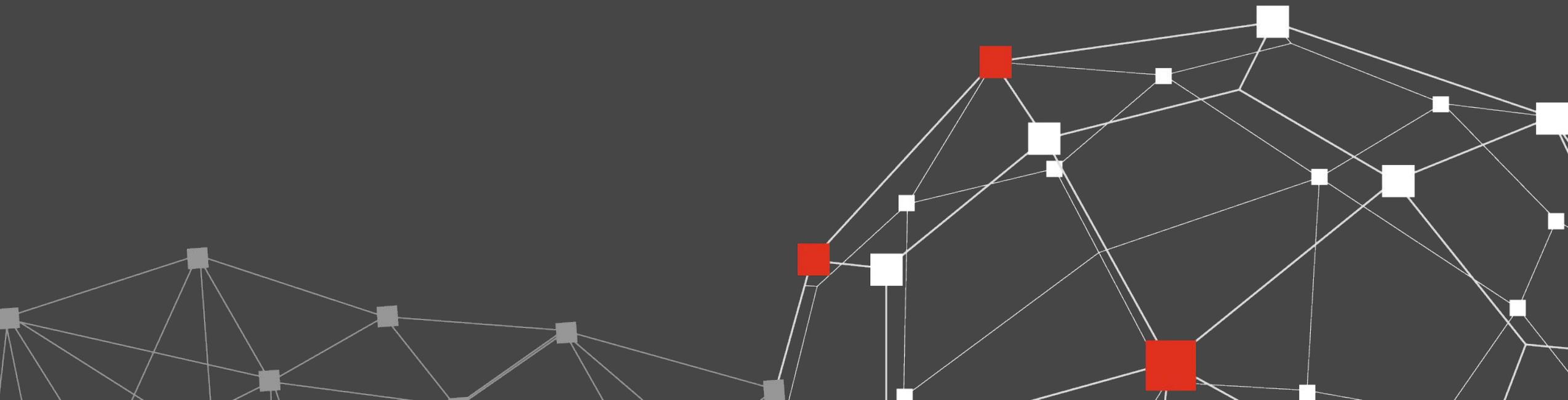


Пакистан

Простая мобильная система обмена текстовыми сообщениями и роботизированные звонки используются как механизм обратной связи, с помощью которого граждане предоставляют информацию о качестве и доступности государственных услуг в режиме реального времени. После пилотирования этого механизма в провинции Пенджаб национальное паспортное управление сумело сократить время обработки паспортов с **3-х недель до 10-и дней**.

# 2.4

Взаимодействие с  
министерствами,  
ведомствами и  
частным сектором



# Основные заинтересованные стороны, с которыми взаимодействует районный ХОКИМИЯТ

Районный хокимият взаимодействует с четырьмя заинтересованными сторонами: правительство, областной хокимият, районные отделения государственных учреждений и частный сектор



# Взаимодействие районных хокимиятов с другими государственными органами в рамках секторов по комплексному социально-экономическому развитию (1/3)

Территория района (города) разделена 4 сектора, за комплексное социально-экономическое развитие каждого сектора отвечают один из 4-х руководителей (именуемых четверкой в просторечии) - хоким, прокурор района, руководители внутренних дел и государственной налоговой службы

В соответствии с Постановлением Президента РУз ПП-3182 от 08.08.2017 “О первоочередных мерах по обеспечению ускоренного социально-экономического развития регионов” территории Республики Каракалпакстан, областей, районов, городов разделены на секторы по комплексному социально-экономическому развитию, возглавляемые соответственно председателем Жокаргы Кенеса Республики Каракалпакстан, хокимами областей и города Ташкента, районов (городов), руководителями территориальных органов прокуратуры, внутренних дел и государственной налоговой службы.

Постановление Президента также устанавливает, что вышестоящими органами районных хокимиятов являются областные хокимияты и Кабинет Министров РУз. Одновременно, районные хокимияты также подотчетны перед Администрацией Президента РУз. Районные хокимияты также тесно взаимодействуют с районными отделениями министерств, подведомственных правительственных организаций и ведомств Республики Узбекистан.



# Взаимодействие районных хокимиятов с другими государственными органами в рамках секторов по комплексному социально-экономическому развитию (2/3)

**На руководителей секторов по комплексному социально-экономическому развитию возлагаются невероятное количество задач по всем аспектам социальной, экономической, культурной и правовой жизнедеятельности**

**Почти все органы исполнительной власти, представленных на уровне районов, включены в состав штабов секторов по комплексному социально-экономическому развитию районов (городов) и регионов**

Основными задачами руководителей секторов определены:

- проведение целенаправленных мероприятий по выявлению и решению проблем в сфере жилищно-коммунального и дорожного хозяйства, энерго-, водо- и теплоснабжения, транспортного сообщения, архитектуры, строительства доступного жилья, благоустройства и озеленения территории, формирования образцовых махаллей и товариществ частных собственников жилья;
- реализацию действенных мер по обеспечению адресности социальной защиты, стабильности цен на потребительском рынке, эффективного функционирования объектов социальной сферы, прежде всего, учреждений здравоохранения, образования и других;
- реализацию комплексных мер по ускоренному экономическому развитию территорий, в том числе эффективному использованию их природного, экономического и человеческого потенциала, рациональному использованию незавершенных строительством объектов, неиспользуемых производственных и земельных площадей, расширению доходной части местных бюджетов и экспортных возможностей региона, созданию современной рыночной инфраструктуры на местах, развитию сферы услуг, туризма, оказанию практического содействия субъектам предпринимательства и созданию новых рабочих мест;
- принятие мер по целевому использованию земель, выделенных для дехканских хозяйств, приусадебных участков, развитию плодоовощеводства, животноводства, птицеводства, рыболовства, пчеловодства и других видов деятельности, содействие фермерским хозяйствам в организации сельскохозяйственного производства;
- организацию во взаимодействии с органами самоуправления граждан и другими институтами гражданского общества действенной работы по профилактике и раннему предупреждению правонарушений, особенно среди несовершеннолетних и молодежи.

1. Хокимият района
2. Прокуратура района
3. Отдел внутренних дел
4. Государственная налоговая инспекция
5. Отдел финансов
6. Центр содействия занятости населения
7. Коммерческие банки
8. Отдел по земельным ресурсам и государственному кадастру
9. Медицинское объединение
10. Отдел народного образования
11. Отдел дошкольного образования
12. Отдел жилищно-коммунального обслуживания
13. Районный отдел Бюро принудительного исполнения при Генеральной прокуратуре
14. Совет по координации деятельности органов самоуправления граждан
15. Районный совет Союза молодежи Узбекистана
16. Районное предприятие газоснабжения
17. Районное предприятие «Сувокава»
18. Районное предприятие электросетей

# Взаимодействие районных хокимиятов с другими государственными органами в рамках секторов по комплексному социально-экономическому развитию (3/3)

## Причины разделения территории районов, городов и областей на секторы

- Разделяя территорию района (города) на 4 сектора, такая организация работы государственных органов должна сделать государственные органы ближе к населению и субъектам предпринимательства
- Выявление проблем, вызывающих справедливое недовольство большинства населения соответствующих регионов.
- Ускоренное решение проблем населения и субъектов предпринимательства без лишних бюрократических проволочек
- Повышение ответственности государственных служащих по выполнению своих обязанностей и их подотчетности перед населением и субъектами предпринимательства
- Привлечение Кенгашей народных депутатов районов, городов, областей, а также обеих палат Олий Мажлиса для решения актуальных проблем на местах

## Последствия и эффективность секторального управления

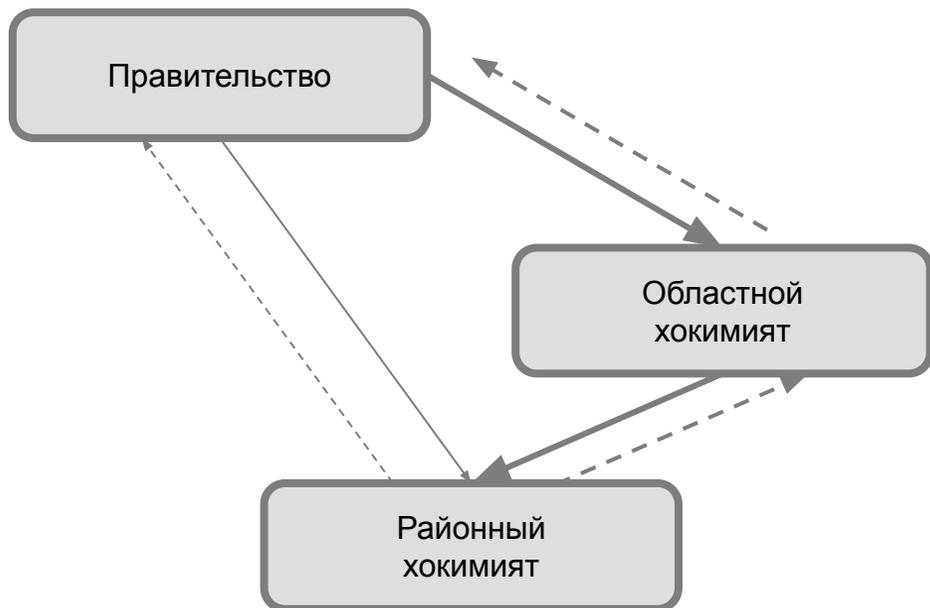
- Секторы подменяют существующие органы государственной власти на местах в вопросах принятия решений и мониторинге их имплементации. Такая подмена создает параллельную властную структуру на местах и приводит к размытым функциям и обязанностям государственных организаций.
- Население и субъекты предпринимательства сначала восприняли секторную систему позитивно, потому что через обращения в секторы начали решаться многие проблемы по доступу к льготным кредитам, пособиям и другим инструментам по решению социально-экономических проблем. Однако, с резким сокращением льготного кредитования и внедрения системы “железных тетрадей” способность секторов распределять финансовые ресурсы сузилась.
- Секторы как параллельная властная структура в некотором роде парализует нормальную деятельность государственных органов и многократно повышает нагрузку на хокимияты, органы прокуратуры, внутренних дел и налоговый комитет.
- Руководители и сотрудники органов прокуратуры, внутренних дел и налогового комитета вынуждены заниматься вопросами, которые не входят в их компетенцию, что негативно сказывается на их основную деятельность.
- Из-за отсутствия ресурсов и экономических рычагов управления, многие секторы прибегают к командно-административным методам управления, что снижает эффективность принимаемых решений
- Секторная организация работы привносит еще большую путаницу в работу государственных органов на местах, не позволяет решать фундаментальные проблемы социально-экономического развития, такие как привлечение инвестиций, создания рабочих мест и повышения жизненного уровня населения.

# Взаимодействие с правительством и областным хокимиятом

В Узбекистане государственная власть и деятельность сильно централизованы, все указания и решения принимаются на центральном уровне, а затем распределяются нижестоящим организациям, включая хокимияты.

## Комментарии

### Нынешняя ситуация



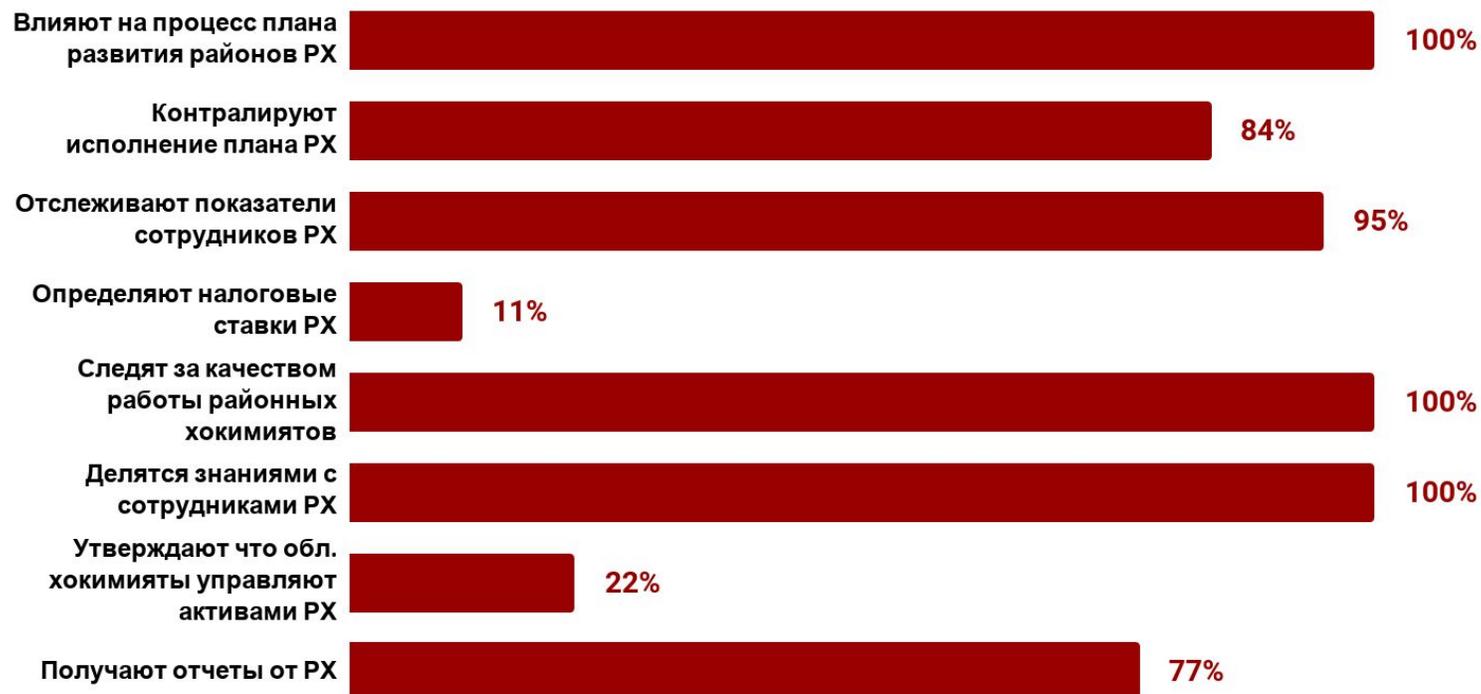
- Сильный контроль вышестоящей организацией
- Слабое прямое взаимодействие
- - → Слабые механизмы обратной связи
- - - - → Практически отсутствие прямой обратной связи

- **Излишний контроль со стороны вышестоящих организаций:** В Узбекистане присутствует строгая иерархия власти, где районные хокимияты подконтрольны и подотчетны областным хокимиятам, которые, в свою очередь, подконтрольны и подотчетны правительству. Правительство и областной хокимият в праве издавать указы и поручения, которые обязательны для исполнения районными хокимиятами. Существует такой неэффективный механизм взаимодействия в исполнительной власти называемый селектор, требующий присутствия сотрудников, который отнимает наибольшее количество рабочих часов всех хокимиятов. Обычно селекторы проводятся 3-4 раза в неделю и в них участвуют все руководящие должности хокимиятов и представители разных организаций. Селектор начинается обращением Президента РУз или премьер-министра с 9 до 11 и далее продолжается обращением хокима области с 11 до 1 часа и во многих случаях после короткого перерыва хоким района проводит 2 часовой селектор, поручениями и указаниями к конкретным лицам. При этом информация повторяется в всех селекторах и занимает почти весь рабочий день сотрудников.
- **Слабое прямое взаимодействие с правительством:** Правительство напрямую практически не взаимодействует с районными хокимиятами, в основном, поручения передаются через областные хокимияты. В целом данный аспект не имеет отрицательного характера, однако присутствуют случаи, когда послания искажаются на этапе обработки в областных хокимиятах. Одновременно, большинство поручений из областных хокимиятов передаются в устном порядке и выполнением которых занимается весь районный хокимият.
- **Слабые механизмы обратной связи:** Отсутствует систематический процесс предоставления обратной связи на распоряжения и руководство в целом. При этом, районные хокимияты не обращаются к Правительству напрямую, так как при сложившейся системе, инициативы и жалобы должны сначала быть согласованы с областными хокимиятами. Проведенные интервью выявили что взаимодействие инициированное со стороны районных хокимиятов практически отсутствует. Результаты опросов показали, что 85% сотрудников районных хокимиятов не имеют возможности и времени контактировать напрямую с высшей администрацией.

# Анализ показал что районные хокимияты согласовывают большую часть своей деятельности с областным хокимиятом

В рамках данного проекта был проведен опрос среди сотрудников областных хокимиятов в целях определения их влияния на районные хокимияты. В опросе участвовали всего 24 респондентов.

## Результаты опросов сотрудников областных хокимиятов



## Комментарии

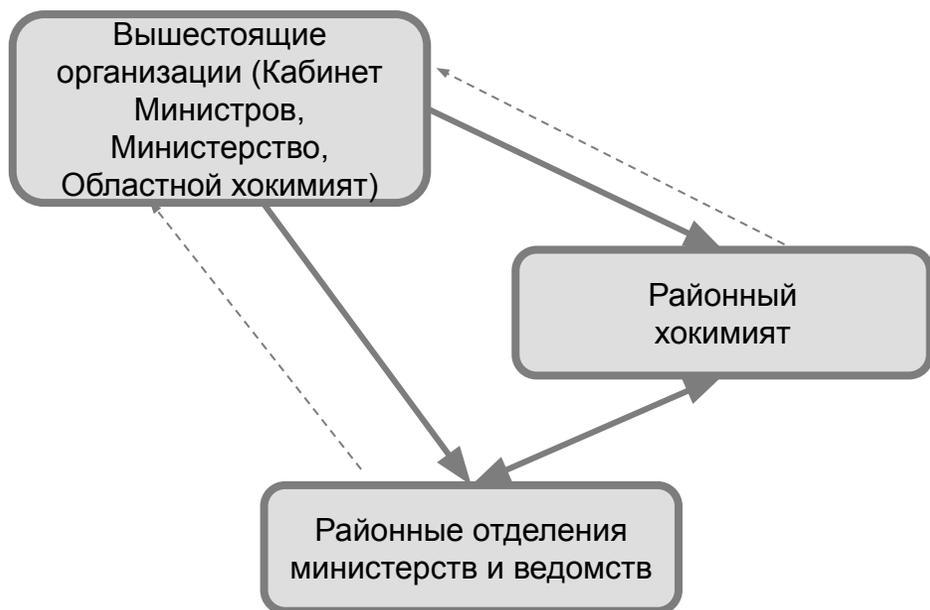
- Областной хокимият, являясь координационным центром, располагает большим объемом информации и ресурсов. Районные хокимияты обязаны выполнять поручения и следовать указаниям областного центра;
- Областной хокимият изучает и проверяет план развития района который составляется на год вперед. 100% респондентов утверждают что влияют на процесс плана развития районов районного хокимията. Но только 84% из них контролируют исполнения данного плана;
- Сотрудники областных и районных хокимиятов тесно работают между собой, что объясняет почему все сотрудники областных хокимиятов следят за работой сотрудников районных хокимиятов и 95% отслеживают за качеством и эффективностью проделанной работы;
- Хотя в 77% случаях респонденты получают отчеты от районных хокимиятов, всего лишь 22% могут распоряжаться человеческими и денежными ресурсами районных хокимиятов и 11% вовлечены в управление налогами районных хокимиятов;

# Взаимодействие с районными отделами министерств и ведомств

В Узбекистане государственная власть и деятельность сильно централизованы, все указания и решения принимаются в **центральной аппарате**, а затем распределяются нижестоящим организациям, включая районные отделения государственных учреждений.

## Комментарии

### Нынешняя ситуация



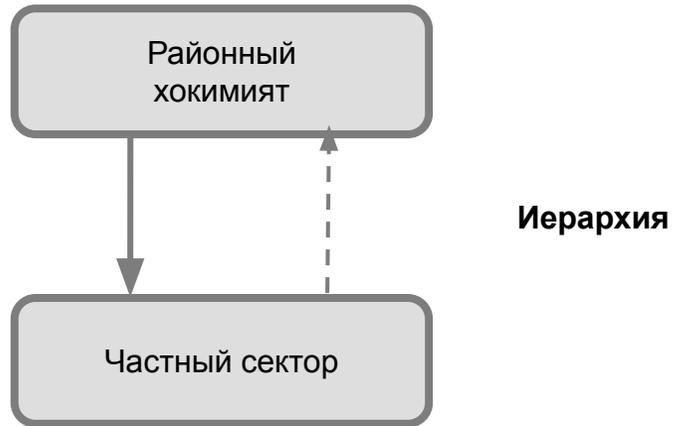
- Односторонний контроль вышестоящей организацией
- ↔ Налаженное взаимодействие и сотрудничество
- - - Практически отсутствие обратной связи

- В соответствии с Конституцией страны (статья 103), хоким области, района и города осуществляет свои полномочия на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за решения и действия руководимых им органов. Применение принципа единоначалия на практике привело не только к совмещению должностей хокима и председателя Кенгаша, но и к двойному подчинению местных отделов министерств и ведомств.
- Двойное подчинение местных отделов министерств и ведомств приводит к ряду негативных последствий и снижает институциональную эффективность этих организаций.
- Во-первых, между хокимиятами и министерствами возникает дублирование функций и полномочий, что усиливает не сотрудничество, а конкуренция между ними.
- Во-вторых, двойное подчинение серьезно затрудняет определение задач подразделений министерств и ведомств, и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие дублирования функций подразделений.
- В-третьих, двойное подчинение способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще.
- В-четвертых, двойное подчинение ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Для решения всех задач, стоящих перед государственными организациями, такая организация должна иметь достаточно гибкую структуру. Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней.

# Взаимодействие с частным сектором

*Хокимиятам свойственно вмешиваться в дела частных предпринимателей и иногда оказывать им давления для выполнения своих задач и достижения целей, поставленных руководством.*

## Нынешняя ситуация



- > Вмешательство в деятельность
- -> Слабая обратная связь

## Комментарии

- **Между хокимиятами и предпринимателями не налажены равноправные партнерские отношения:** Правительственные документы предоставляют широкие полномочия по развитию предпринимательства по жизненно важным для них вопросам, таких как выделение земельных участков, строительства зданий и сооружений, получение разрешения на ведение предпринимательской деятельности и т.д. По этим и другим вопросам предприниматели зависят от решений хокимията и других государственных органов. Принятие или непринятие решений, а также их выполнение, часто зависит от персоналий, что создает фертильную почву для коррупционных рисков.
- **Хокимияты по роду своей деятельности плохо приспособлены для содействия развитию предпринимательства:** Проведенные интервью с представителями хокимиятов на местах показал, что образ мышления многих сотрудников хокимиятов не соответствует образу мышления слуг народа. Зачастую они не осознают, что их нанимали оказывать содействие или предоставлять услуги без каких-либо ожиданий вознаграждения (материального или нематериального).
- **Командно-административный стиль управления, который присущ для всех хокимиятов,** не позволяют вести диалог с предпринимателями, а также с населением, которое может быть затронуто решениями хокимиятов по отношению к субъектам предпринимательства.
- **Существует огромный потенциал для налаживания взаимовыгодного сотрудничества, в том числе в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП):** Существует большой потенциал для выгодного взаимодействия между хокимиятом и частным сектором для обеих сторон. В 2019 год был принят закон о ГЧП, однако данный вид сотрудничества, за исключением в сфере дошкольного образования, практически не используется на районном уровне.

# Государственно-частное партнерство

*В соответствии с Законом РУз «О государственно-частном партнерстве» от 10 мая 2019 года, в партнерские отношения могут вступать органы государственного управления, органы исполнительной власти на местах, а также иные органы (организации), уполномоченные Кабинетом Министров Республики Узбекистан, или их объединения. Таким образом, хокимияты получили право заключить договор о ГЧП с частным партнером.*

## Основные выводы наблюдения

- В международной практике муниципалитеты чаще всего вступают в соглашения на основе ГЧП в области образования, здравоохранения, транспорта, строительстве и эксплуатации дорог, водоснабжения и переработки твердых бытовых отходов.
- Говоря о проектах ГЧП в пилотных районах, нужно отметить, что во всех районах осуществляются проекты ГЧП в области дошкольного образования (семейные дошкольные образовательные учреждения), а в некоторых районах (например, в Сариосинском районе) строительство нового здания Центра государственных услуг ведется на условиях ГЧП.
- Однако эта форма ГЧП в Узбекистане практически не развивается. Главной причиной неразвитости форм ГЧП в Узбекистане является хронический недостаток собственных денежных средств и ресурсов в региональных бюджетах, который значительно ограничивает возможности участия органов государственной власти на местах в инвестиционных программах и программах поддержки предпринимательства. Во всех пилотных районах, бюджет сводится со значительным дефицитом, что ограничивает возможности местных органов власти решать острые социально-экономические вопросы.
- Законодательство Узбекистана о ГЧП практически не содержит норм, которые разъясняли бы условия и принципы участия местных органов власти в проектах взаимодействия с бизнесом. Поэтому, ни в одном из действующих проектах ГЧП хокимияты не являются субъектом отношений в сфере ГЧП.

# Потенциальные проекты ГЧП в пилотных районах

*В пилотных районах существует значительный потенциал для реализации проектов ГЧП для того, чтобы решать наиболее острые социальные проблемы. На основе многочисленных интервью и изучения потенциала пилотных районов, нами было определено следующие потенциальные проекты:*

## В городе Нурафшан

- здравоохранение (создание современного медицинского центра путем реконструкции муниципального объекта на условиях ГЧП);
- водообеспечение и водоотведение (ГЧП проект, предусматривающие частные инвестиции с целью увеличения охвата и улучшения качества (жесткости) питьевой воды;
- в области дошкольного образования (строительство и эксплуатация частных и семейных дошкольных учреждений на условиях ГЧП с целью увеличения охвата и качества дошкольного образования, а также снижения очереди на государственные ДОУ)

## В Дехканабадском районе

- водообеспечение и водоотведение (управление и реконструкция системы централизованного водообеспечения района на основе ГЧП с целью резкого увеличения охвата населения качественной питьевой водой и услугами канализации);
- проекты ГЧП в области дошкольного образования (строительство частных и семейных дошкольных образовательных учреждений на условиях ГЧП с целью увеличения охвата услугами дошкольного образования в районе)

## В Сариосийнском районе

- проекты ГЧП в области здравоохранения (реконструкция и управление существующих государственных объектов на условиях ГЧП);
- проекты ГЧП в области общего образования (строительство, реконструкция и управление государственными объектами образования на условиях ГЧП).

## В Бахмальском районе

- проекты ГЧП в области туризма (отведение земель для частных инвестиций на условиях ГЧП);
- проекты ГЧП в области водоснабжения и водоотведения (реконструкция и управление системой водоснабжения с целью увеличения охвата и улучшения непрерывности обеспечения водой населения).

## В Хавастском районе

- проекты ГЧП в области социальной инфраструктуры (как реконструкция социальных объектов, так и капитальное строительство новых объектов на условиях ГЧП);
- проекты ГЧП в области водоснабжения и водоотведения (реконструкция и управление системой водоснабжения с целью увеличения охвата и улучшения непрерывности обеспечения водой населения).

# Основные недостатки, выявленные при анализе взаимоотношений районных хокимиятов с заинтересованными сторонами (1/3)

*Вышеприведенный анализ взаимодействия хокимиятов с министерствами и ведомствами и частным сектором выявил ряд недостатков, требующих пристального внимания*



**Разделение территории района (города) на секторы, сделав ответственными за комплексное социально-экономическое развитие каждого сектора одного из 4-х руководителей – хокима района, прокурора района, руководителей внутренних дел и государственной налоговой службы**

Создание и функционирование системы секторов нарушает принцип разделения властей и снижает эффективность работы органов государственной власти на местах вследствие дублирования функций и размывания полномочий отдельных государственных органов. Секторы подменяют существующие органы государственной власти на местах в вопросах принятия решений и мониторинге их имплементации. Такая подмена создает параллельную властную структуру на местах и приводит к размытым функциям и обязанностям государственных организаций.

# Основные недостатки, выявленные при анализе взаимоотношений районных хокимиятов с заинтересованными сторонами (2/3)

Вышеприведенный анализ взаимодействия хокимиятов с министерствами и ведомствами и частным сектором выявил ряд недостатков, требующих пристального внимания

Двойное подчинение местных отделов министерств и ведомств приводит к ряду негативных последствий и снижает институциональную эффективность этих организаций.

- Во-первых, между хокимиятами и министерствами возникает дублирование функций и полномочий, что усиливает не сотрудничество, а конкуренция между ними.
- Во-вторых, двойное подчинение серьезно затрудняет определение задач подразделений министерств и ведомств, и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие дублирования функций подразделений.
- В-третьих, двойное подчинение способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще.
- В-четвертых, двойное подчинение ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Для решения всех задач, стоящих перед государственными организациями, такая организация должна иметь достаточно гибкую структуру. Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней.



**Существующая система двойного подчинения органов государственной власти, представленных на местном уровне**

# Основные недостатки, выявленные при анализе взаимоотношений районных хокимиятов с заинтересованными сторонами (3/3)

Вышеприведенный анализ взаимодействия хокимиятов с министерствами и ведомствами и частным сектором выявил ряд недостатков, требующих пристального внимания

Правительственные документы предоставляют широкие полномочия по развитию предпринимательства по жизненно важным для них вопросам, таким как выделение земельных участков, строительства зданий и сооружений, получение разрешения на ведение предпринимательской деятельности и т.д. По этим и другим вопросам предприниматели зависят от решений хокимията и других государственных органов. Принятие или непринятие решений, а также их выполнение, часто зависит от персонала, что создает фертильную почву для коррупционных рисков.

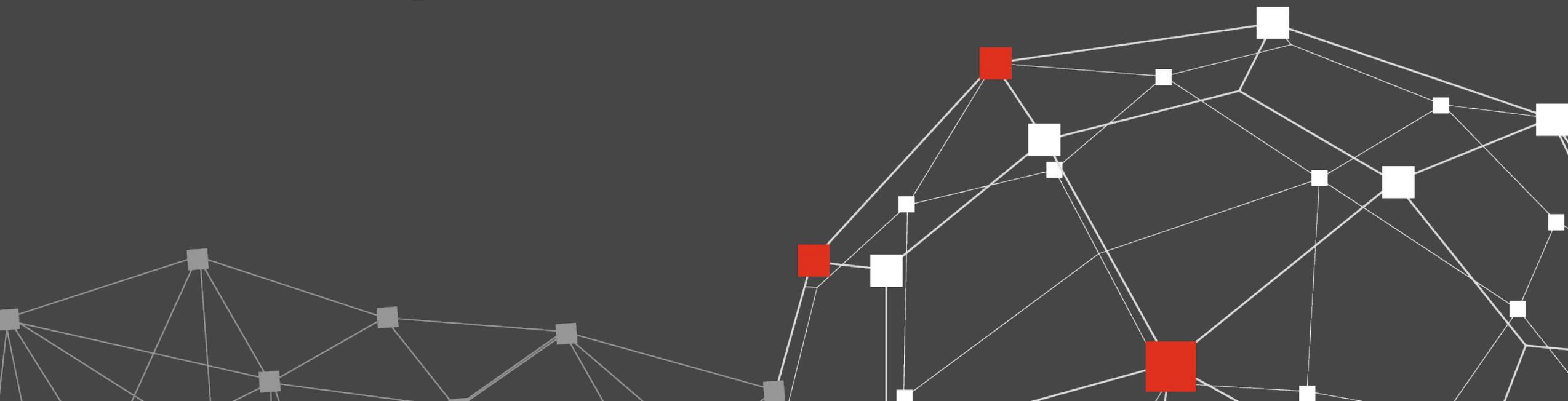


## Отсутствие налаженных равноправных партнерских отношений между хокимиятами и предпринимателями

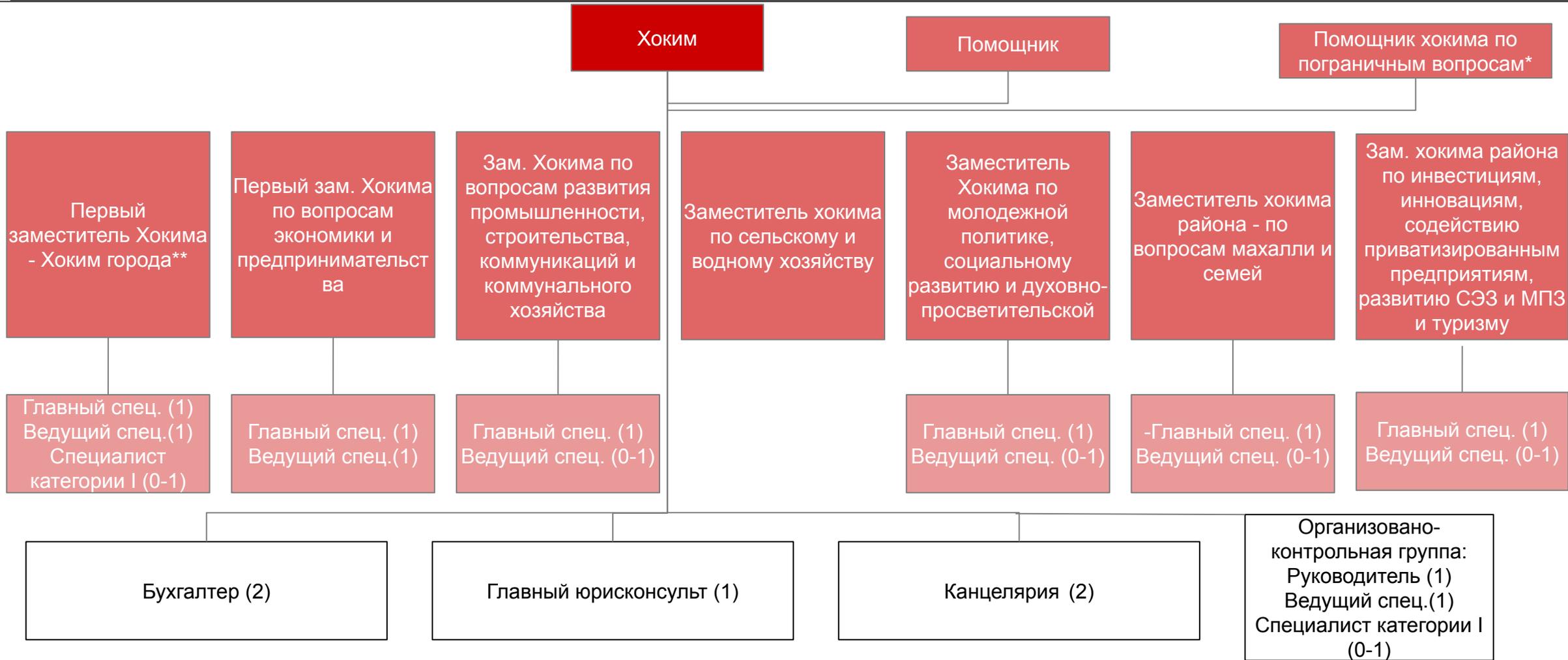
- Хокимияты по роду своей деятельности плохо приспособлены для содействия развитию предпринимательства: Проведенные интервью с представителями хокимиятов на местах показали, что образ мышления многих сотрудников хокимиятов не соответствует образу мышления слуг народа. Зачастую они не осознают, что их нанимали оказывать содействие или предоставлять услуги без каких-либо ожиданий вознаграждения (материального или нематериального).
- Командно-административный стиль управления, который присущ для всех хокимиятов, не позволяет вести диалог с предпринимателями, а также с населением, которое может быть затронуто решениями хокимиятов по отношению к субъектам предпринимательства.
- Существует огромный потенциал для налаживания взаимовыгодного сотрудничества, в том числе в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП): Существует большой потенциал для выгодного взаимодействия между хокимиятом и частным сектором для обеих сторон. В 2019 году был принят закон о ГЧП, однако данный вид сотрудничества, за исключением в сфере дошкольного образования, практически не используется на районном уровне.

# 2.5

## Управление и организационная структура



# Нынешняя организационная структура для районных хокимиятов в 5 пилотных районах



\*Только в Бахмальском, Дехканабадском и Хавастских районах

\*\*Только в Сариосийском районе;

Источник: [ПП-3374 от 03.11.2017](#)

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов

PwC

# Несвойственные функции налагают дополнительную нагрузку на аппарат районных хокимиятов

*Всемерное содействие хокимиятов кенгашам народных депутатов, оказание помощи в оформлении документов и организация разных мероприятий подрывает эффективность работы аппаратов районных хокимиятов*

## Организационно-контрольный отдел занимается делами кенгаша народных депутатов

### Выполняемые функции

- оказывает организационную и техническую поддержку районному Кенгашу народных депутатов, его комиссиям и другим рабочим органам, помогает депутатам в осуществлении их полномочий;
- содействует народным депутатам в участие в заседаниях районного совета, собраниях хокимов районов, приеме населения, своевременном рассмотрении их заявлений и жалоб на местах и обеспечении их разрешения.
- содействует соответствующим избирательным комиссиям в организации и проведении выборов Президента РУз, Законодательной палаты и местных Кенгашей народных депутатов, референдумов РУз;
- обеспечивает регистрацию, учет, оформление, копирование документов районного Кенгаша народных депутатов и хокимов на основании реестра, в том числе отправку по электронной почте.

### Результат

- Организационно-контрольным отделам и канцеляриям районных хокимиятов приходится постоянно откладывать выполнение их основных функций и заниматься делами кенгаша народных депутатов, что резко снижает эффективность работы отделов и быстрого документооборота в аппарате;
- Из-за ограниченного штата работников в организационно-контрольном отделе (в среднем 2-3) не хватает времени и сил сотрудникам отдела выполнять все поручения своевременно. Это снижает их удовлетворение от работы и увеличивает текучесть кадров;
- По данным, полученным из Хавастского районного хокимията, кенгаш народных депутатов в среднем проводит 2 собрания в месяц и на подготовку документов на каждое собрание уходит не меньше одного рабочего дня.

# Некоторые функции четко не определены, и в результате происходит размытость разных функций и полномочий

Существуют недостающие функции хокимиятов которые частично покрыты некоторыми подразделениями, которым несвойственно выполнять следующие функции

## Организационно-контрольный отдел

## Бухгалтерия

### Отдел кадров

### Офис менеджмент

### Закупки / Снабжения

### Внутренний аудит

Подготовка кадров на руководящие должности, создание и согласование системы их размещения;

Снабжение сотрудников офиса всем необходимым для их работы. Распределение документации по отделам.

Производить закупки и снабжение всех отделов, приобретать товары и услуги по наиболее выгодной цене;

Проверка систем внутреннего контроля для определения уровня эффективности работы подразделений;

## Комментарии

- Организационно-контрольный отдел практически исполняет функции отдела кадров и частично выполняют административную работу хокимията
- Учитывая острую нехватку сотрудников в отделе, неправильное распределение функций приводит к снижению эффективности работы аппарата
- Бухгалтерия занимается закупками и снабжением, а также частично проводит внутренний аудит, в то время как закупками должно заниматься отдельное подразделение
- Одновременно, выполнение функций внутреннего аудита бухгалтерией ставит систему контроля под серьезной угрозой.

# Некоторые функции не выполняются должным образом из-за нехватки потенциала кадров или технических средств

Существуют функции районных (городских) хокимиятов, которые не выполняются или выполняются частично в силу различных причин

## Отдел ИКТ (Информационно-коммуникационных технологии)

Организация технического администрирования и информационной безопасности систем электронного документооборота;

Техническое обслуживание программного обеспечения серверов информационных систем хокимията

## Информационно-аналитический отдел

Свод информации по деятельности хокимиятов, в разрезе каждого отдела, а также осуществление комплексных маркетинговых исследований района

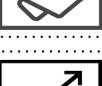
Разработка и реализация практических мер по развитию и повышению конкурентоспособности и продукции;

## Комментарии

- Районные хокимияты не располагают отделом ИКТ или технической поддержкой в аппарате, а постоянной технической поддержкой занимается областной центр техподдержки
- Некоторые районные хокимияты поручают одному сотруднику заниматься обслуживанием компьютерной техники дополнительно к своим функциям
- В целом, в многих районных хокимиятах отсутствует техническая поддержка или отдел ИКТ, который необходим для обеспечения информационной безопасности и улучшения качества работы информационных систем хокимиятов
- Районные хокимияты не используют возможности, предоставляемые современными средствами связи - веб-сайты, социальные сети и другие для налаживания эффективной системы коммуникации принимаемых решений и обратной связи с населением и субъектами предпринимательства
- Отсутствие стабильной интернет связи и качественных компьютеров в районных хокимиятах не дает возможности для внедрения современных цифровых технологий в различные сферы деятельности. Например, большая часть документации и отчетов до сих пор готовятся вручную.

# Наличие дублирующих функций между разными подразделениями

Дублирующие функции между заместителем хокима по экономическому развитию... и заместителем хокима по инвестициям...

1	Осуществление диверсификации, привлечение инвестиций, в том числе прямых иностранных инвестиций в виде финансовых ресурсов и современных технологий.	
2	Развитие туризма, формирование туристической инфраструктуры, создание новых туристических маршрутов;	
3	Координация деятельности соответствующих организаций и коммерческих банков по инвестициям, инновациям, помощи приватизированным предприятиям, развитию СЭЗ и МЭЗ и туризму;	
4	Привлечение иностранных инвестиций в район, дальнейшее улучшение инвестиционного климата в регионе, координация работ по поддержке развития предприятий с иностранным капиталом;	
5	Налаживание отраслевого сотрудничества между отраслевыми и территориальными органами власти, комплексное развитие всех секторов экономики, включая базовые отрасли, модернизацию, реструктуризацию;	
6	Оказывать помощь в разработке и реализации программ по экспорту готовой продукции, региональной промышленной продукции, изучению и анализу мировых цен и внедрению новых видов продукции и их вывозу на новые рынки;	
7	Повысить уровень, качество и эффективность научно-технического потенциала в экономике и социальной сфере, меры, направленные на дальнейшее развитие инновационных технологий и постоянные научные исследования.	
8	Разработка мер по снижению энергопотребления и ресурсоемкости экономики, повсеместному внедрению энергосберегающих технологий в производство, расширению использования альтернативных источников энергии;	

## Комментарии

- Функциональные обязанности зам. хокима по экономическим вопросам и зам. хокима по инвестициям часто дублируются.
- В то время как основной задачей зам. хокима по инвестициям является привлечение прямых иностранных инвестиций, такие задачи также возложены на зам. хокима по экономике.
- Такие функции как содействие в развитии туризма, координация деятельности соответствующих организаций и коммерческих банков, реализация программ по экспорту и улучшения научно-технического потенциала экономики и энергетики района и другие функции дублируются в обязанностях двух зам. хокимов
- В начале года хоким района издает приказ об распределении разных подведомственных организаций хокимата в полномочия заместителям хокима. Из-за дублирования функций между двумя заместителями хокима, подведомственные организации часто путают кому они должны подчиняться и кому отчитываться.

# По большинству целевых индикаторов эффективности организационной структуры, показатели районных хокимиятов являются неудовлетворительными

Фактические и целевые индикаторы эффективности организационной структуры (в скобках указаны оптимальные показатели в соответствии с международной практикой)

1	Уровни управления - 4 (5-7)	X	Количество уровней иерархической структуры от хокима до специалиста
2	Средняя норма управляемости - 2.50 (5-7)	X	Среднее количество подчиненных у одного руководителя (без потери контроля).
3	Уровень укомплектованности штата - 94% (95%)	✓	Соотношение количества сотрудников к общему количеству единиц по штату
4	Уровень специализации - 64% (75-80%)	X	Соотношение функциональных/отраслевых подразделений к общему числу подразделений
5	Коэффициент управленческих должностей - 38% (15-20%)	X	Количество управленческих должностей к общей численности работников организации
6	Уровень некомплектованности управленческого персонала - 12% (10-15%)	✓	Соотношение вакантных должностей и исполняющих обязанностей к общему количеству управленческого персонала по штату

## Комментарии

- Анализ типовой организационной структуры, а также наблюдения сделанные на местах показали, что нынешняя организационная структура районных хокимиятов не соответствует оптимальным показателям целевых индикаторов эффективности;
- В то время как уровни управления близки к норме (4 уровня от специалиста категории 1 до хокима города), средняя норма управляемости очень низкая, т.к. мало подчиненных на всех заместителей хокимов и других руководителей;
- Уровень укомплектованности штата и некомплектованности управленческого персонала находится в норме, т.к. во многих районных хокимиятах нету свободных вакансий и все ресурсы используются максимально;
- Уровень специализации находится близко к норме. Однако коэффициент управленческих должностей сильно превышает норму из-за большого количества управленческих позиций.

# Условия работы хокимиятов

Оценка условий труда - состояние офисных помещений, наличие и качество отопления, газоснабжения, систем питьевого водоснабжения, транспорта, связи (интернет, наземная линия связи и т. Д.), наличие медицинской помощи, социальные и другие льготы. Данные были собраны с помощью интервью с сотрудниками областных и районных хокимиятов в 5 пилотных регионах и наблюдений команды консультантов во время визитов.

## Сводная оценка условий труда в 5 пилотных районах

Критерии	Сариосиё	Бахмал	Дехконобод	Хаваст	Нурафшон
Состояние офисных помещений					
Наличие и качество отопления					
Наличие и качество газоснабжения					
Наличие и качество систем питьевого водоснабжения					
Наличие и качество транспорта					
Наличие и качество связи					
Наличие медицинской помощи, социальные и другие льготы					

Не удовлетворяет критериям
 
 Удовлетворяет критериям

## Комментарии

- Условия труда в районных хокимиятах зависят от местности и бюджета организации;
- По итогам наблюдения 5 пилотных районов, состояния офисных помещений находятся в хорошем состоянии;
- Сотрудники не жалуются на отсутствие отопления. В районе Сариосиё и Дехканабад из-за отсутствия газоснабжения, отопление работает на угле;
- Кроме Дехканабадского района, хокимияты централизованно снабжаются питьевой водой;
- Легковые машины на балансе хокимията персонально закреплены за хокимом и его заместителями, в редких случаях ими также могут пользоваться остальные сотрудники исключительно по поручению хокима или замхокима;
- Качество интернет связи находится в плохом состоянии во всех пилотных районах. Скорость интернета очень медленная и нестабильная;
- Сотрудники хокимията не имеют других льгот как доступ к правительственной системе медицинской помощи или медицинская страховка.

# Анализа управления эффективностью районных хокимиятов

Управление производительностью показывает отсутствие системы КПЭ, а также наблюдаются необходимость внедрения и мониторинга инициатив управления эффективностью.



## Комментарии

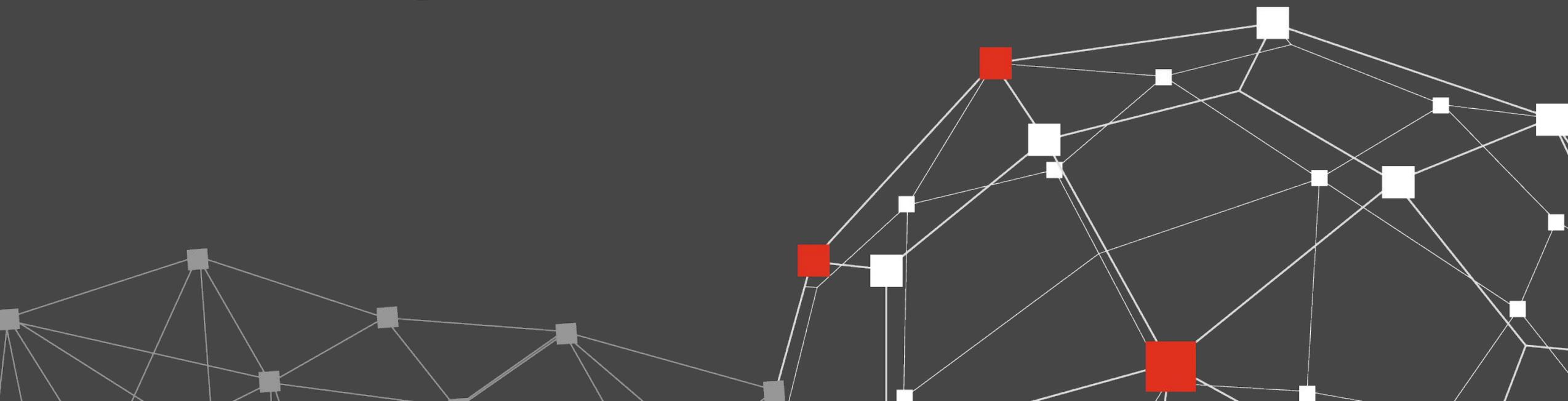
- В целом, районные хокимияты не имеют общих и индивидуальных показателей эффективности деятельности;
- Хоким района как и хоким области больше оценивается по достижению видимых результатов как постройка домов, школ или больниц. Когда как жители не имеют возможности выразить свое довольство или недовольство деятельностью хокима;
- Единственный показатель эффективности работы сотрудников хокимията является своевременное выполнение поручений руководства;
- В результате проведенных интервью с сотрудниками районных хокимиятов выяснилось, что большинство работников не имеют четкого понимания КПЭ и оценки эффективности;
- Со слов сотрудников районных хокимиятов работа служащих оценивается по проведенному офису времени, не учитывая объем и качество проделанной работы. Что ведет к субъективной оценке эффективности работы;

# Выявленные пробелы в системе управления и организационной структуре

Проблемные области	Основные выводы по разделу
<b>Слабая адаптированность организационной структуры к обслуживанию населения и предоставления полноценных качественных государственных муниципальных услуг населению</b>	<p>Существующая организационная структура районных хокимиятов не адаптирована на обслуживание населения и предоставление традиционных государственных муниципальных услуг. В частности, анализ численности сотрудников, количества отделов и управлений показывает, что сложившаяся организационная структура районных хокимиятов заточена под задачи, связанные с мониторингом и контролем за исполнением территориальных и отраслевых программ развития министерств и ведомств.</p> <p>Одновременно, ограниченность штата сотрудников в купе с большим количеством задач по исполнению государственных планов развития, делает невозможным деятельность районных хокимиятов по обслуживанию населения качественными государственными услугами, расширению предоставления перечня государственных услуг (включая муниципальные услуги), по анализу качества и удовлетворенностью населения предоставленными государственными услугами и по стратегическому планированию развития территорий в целом.</p>
<b>Слабое понимание необходимости внедрения КПЭ как для сотрудников, так и хокимията в целом</b>	<p>В целом, из-за сложившейся политической системы и роли районных хокимиятов как основных координаторов государственных программ и планов развития на территориях, всем районным хокимиятам свойственно:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие КПЭ, измеряющих деятельность хокимията и качество выполнения работы</li><li>• Отсутствие четких КПЭ в должностных инструкциях и, как следствие, субъективная оценка эффективности работы сотрудников</li><li>• Частные отклонения и несоответствия задач отделов и должностных инструкций</li><li>• Отсутствие каскадирования показателей с уровня руководства хокимията к сотрудникам</li><li>• Отсутствие процесса внедрения инициатив управления эффективностью</li><li>• Отсутствие ИТ системы мониторинга эффективности деятельности структурных единиц</li></ul>
<b>Наличие дублирующих, несвойственных, недостающих функций и их разрозненность в аппаратах хокимията</b>	<p>Анализ выявил, что во многих районных хокимиятах чрезмерная нагрузка падает из-за выполнения несвойственных им функций. К примеру, практически все организационно-контрольные отделы занимается делами территориальных Кенгашей народных депутатов, что препятствует своевременно и качественно исполнять свои прямые обязательства.</p> <p>Одновременно, были замечены ряд несвойственных функций для ряда отделов районных хокимиятов. Так, вопросами внутреннего аудита частично занимается бухгалтерия, что ставит систему контроля под серьезной угрозой.</p> <p>Наконец, было замечено дублирование функций рядом руководящих сотрудников районных хокимиятов. К примеру, заместители хокимов по экономике и инвестициями часто занимаются одними и теми же вопросами, что создает почву для конфликта интересов.</p>

# 2.6

## Процессы



# Оценка управляющих процессов: Стратегия

Выявление и оценка процессов деятельности территориальных хокимиятов основаны на результатах опросов и интервью, проведенных в 5 пилотных районах. Опросники заполнили 105 сотрудников районных хокимиятов и 23 сотрудника участвовали в интервью.



Комментарии
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Как показали результаты опросов, сотрудники районных хокимиятов не разрабатывают план/стратегию развития района;</li><li>▪ Районные хокимияты только выполняют функции контроля исполнения разных государственных программ развития;</li><li>▪ Специалисты подразделений аппарата районных хокимиятов вовлечены в исполнение и реализацию стратегических инициатив;</li><li>▪ Сотрудники организационно-контрольной группы частично занимаются оценкой исполнения данных задач.</li></ul>



Процессы полностью выполняются (66%-100%)



Процессы выполняются частично (33%-66%)



Процессы не выполняются (0%-33%)

# Оценка управляющих процессов: Городские службы

Выявление и оценка процессов деятельности территориальных хокимиятов основаны на результатах опросов и интервью, проведенных в 5 пилотных районах. Опросники заполнили 105 сотрудников районных хокимиятов и 23 сотрудника участвовали в интервью.



Процессы полностью выполняются (66%-100%)



Процессы выполняются частично (33%-66%)



Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Районные хокимияты управляют и координируют работу других районных служб как ЗАГС или управления различных министерств;
- По итогам опросов было выявлено, что Более 70% опрошенных работают с районными службами и координируют их работу, периодически давая поручения и задания;
- В том числе, канцелярия районных хокимиятов напрямую работают с районными службами, принимая и анализируя их обращения, а также обращения населения относительно работы районных служб (полученные через портал Президента РУз);
- Беседы, проведенные с заместителями хокимов и их подчиненными показывают, что районные хокимияты не занимаются развитием и созданием новых районных служб. Более того, никакие исследования новых идей продуктов или услуг для населения не проводятся.

# Оценка управляющих процессов: Риски

Выявление и оценка процессов деятельности территориальных хокимиятов основаны на результатах опросов и интервью, проведенных в 5 пилотных районах. Опросники заполнили 105 сотрудников районных хокимиятов и 23 сотрудника участвовали в интервью.



Комментарии
<ul style="list-style-type: none"><li>Опросы и интервью показали что больше 90% опрошенных сотрудников районных хокимиятов не имеет четкого понимания практики “управления рисками” и соответственно данный процесс не выполняется;</li><li>Управление качеством и требованием работы сотрудников не производится в районных хокимиятах как показывают результаты опросников;</li><li>Частично выполняются процессы управления деятельностью по исправлению ошибок. В то время как 70% опрошенных ответили, что хокимият проводит работу по исправлению допущенных ошибок, наличие плана действий в таких нестандартных случаях подтвердили лишь 40% опрошенных</li></ul>



Процессы полностью выполняются (66%-100%)



Процессы выполняются частично (33%-66%)



Процессы не выполняются (0%-33%)

# Оценка управляющих процессов: Функциональные возможности



## Комментарии

- Процессы по развитию и управлению функциональным потенциалом частично выполняются аппаратом районных хокимиятов;
- Сотрудники привыкли выполнять срочные поручения и задания, уделяя минимум времени на саморазвитие и поиск функциональных возможностей;
- Хотя 96% опрошенных сотрудников указали, что работа хокимиятов улучшается, они не смогли предъявить какие-либо доказательства. В частности, опрошенные отмечали улучшения в процессах деятельности и производительности сотрудников. не имея конкретных КПЭ;
- При этом сотрудники не вовлечены в разработку программ развития. Такие программы готовятся и утверждаются правительством;
- По результатам опросов, 95% сотрудников хокимията делятся своими знаниями между собой. Но не имеют возможности сравнивать и оценивать производительность и эффективность их работы;

# Оценка основных процессов: Человеческий капитал



Процессы полностью выполняются (66%-100%)

Процессы выполняются частично (33%-66%)

Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Хокимияты не занимаются поисками и отбором кандидатов на вакансии. В случаях существующих вакансий, хокимияты не дают объявления об имеющихся вакантных местах. При найме на работу, на одно и ту же вакансию нет конкурентных выборов, связанных с оценкой квалификации кадров и проведением тестов или экзаменов. А интервью проводит непосредственный руководитель потенциального сотрудника
- Как правило, находят работу в хокимиятах через знакомых.
- При этом, сотрудники хокимиятов отметили, что процедура оформления сотрудников на вакансии как сбор необходимой документации и организационной частью проводится хорошо орготделом;
- 50% опрошенных сотрудников узнали о работе через знакомых, 20% - из объявления в интернете, 3% - из физического объявления и 27% - по приглашению хокимията;
- Повышение квалификации персонала происходит редко, и, по утверждениям сотрудников, тренинги обычно являются бесполезными;
- Большинство сотрудников понимают, что получение премии зависит от их работы. В то же время, хокимияты не разрабатывают планы взаимодействия сотрудников и не имеют систематизированной программы управления трудовыми отношениями;
- Хокимияты не используют КПЭ и не имеют структурированного подхода к оценке работы сотрудников, поэтому выдают премии выборочно ключевым сотрудникам;

# Оценка основных процессов: Производственно-хозяйственная деятельность



- ### Комментарии
- Районные хокимияты частично выполняют функции по строительству и обслуживанию дорог, социальных объектов, коммунальным обслуживанием населения, такими как обеспечение электричеством, газом и водой. При этом, охват и бесперебойное обеспечение электричеством, газом и питьевой водой остается на довольно низком уровне и является основным источником недовольства местного населения деятельностью хокимиятов;
  - Районные хокимияты также оценивают потребность района в дополнительных объектах инфраструктуры и передают запросы вышестоящему хокимияту или Кабинету Министров;
  - В то же время, во всех случаях отсутствуют четкие планы развития района и дальнейший учет спроса на физическую инфраструктуру района. Ни в одном пилотном регионе нет утвержденного генерального плана городов и сел;
  - Треть опрошенных сотрудников ответили, что они периодически планируют закупки и участвуют в них для деятельности хокимиятов и подотчетных организаций (закупки могут производиться для ремонта дорог, строительства, снабжения офисов оборудованием и др.).

# Оценка основных процессов: Информационные технологии



## Комментарии

- Процессы управления информационными технологиями в хокимиятах ;
- 82% опрошенных утверждают, что пользуются электронным документооборотом хокимията и 65% следят за рабочим состоянием компьютеров. Так 75% сотрудников районных хокимиятов указали, что основными инструментами электронного документооборота является национальная система “е-Ижро”;
- Районные хокимияты не имеют ИКТ-отделов;
- Разработкой и управлением ИКТ-безопасности, конфиденциальностью и защитой данных, включая периодическую ИКТ поддержку, частично предоставляет подрядчик (областной центр техподдержки);
- Каждый областной хокимият имеет свой веб-сайт, на которой расположены соответствующие страницы районных хокимиятов. В пилотных районах, веб-страницы районных хокимиятов, только содержат описательную информацию об организационной структуре хокимиятов и дней приемов.

# Оценка основных процессов: Финансы и бухгалтерия



Комментарии
<ul style="list-style-type: none"><li>Бухгалтерия занимается планированием и учетом финансов хокимията. Однако финансовые и казначейские операции района выполняются районным управлением финансовой деятельностью при Министерстве Финансов;</li><li>Процессы выполнение планирования / бюджетирования / прогнозирования не включает специалистов из всех важных отраслевых отделов;</li><li>Налоговый учет и сбор частично ведутся районными хокимиятами. Большая часть операций выполняется местным управлением налогового комитета;</li><li>В хокимиятах отсутствует отдел внутреннего аудита и отсутствуют четкие механизмы внутреннего контроля, что увеличивает риск несоблюдения внутренних политик и процедур;</li></ul>

# Оценка основных процессов: Активы



Процессы полностью выполняются (66%-100%)

Процессы выполняются частично (33%-66%)

Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Хокимияты редко формируют план использования активов и не определяют целевых значений финансовых КПЭ;
- Отсутствует комитет управления активами, который должен заниматься 1) мониторингом финансовых показателей использования активов и 2) поддержанием функциональности активов;
- Не утверждена практика оценки качества и стоимости активов в деятельности хокимиятов;
- Только 23% опрошенных сотрудников утверждают, что готовят план по использованию активов и 17%, что управляют активами хокимията;
- Однако, многие сотрудники, управляющие активами, не разрабатывают план использования активов. Более того, отсутствует мониторинг и контроль исполнения;

# Оценка основных процессов: Услуги



 Процессы полностью выполняются (66%-100%)

 Процессы выполняются частично (33%-66%)

 Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Так как деятельность хокимиятов заключается в координации подотчетных подразделений, предоставляющих услуги для населения, хокимияты не выполняют большинство процессов напрямую;
- Несмотря на то, что 61% опрошенных утверждают о подготовке плана предоставления услуг, сотрудники районных хокимиятов не смогли предоставить какой-либо план или документ.
- Под услугой подразумевается деятельность, направленная на поддержку жизнедеятельности населения. Например экологические услуги, инфраструктура, парки и отдых, туризм, транспорт и т.д.
- Перечень услуг непосредственно предоставляемые районным хокимиятом связаны с выдачей сертификатов, лицензий и разрешений;
- Более того хокимияты не имеют четких процедур предоставления услуг, управления ресурсами, эффективностью и оценки удовлетворенности населения;
- Многие процессы предоставления услуг населению частично выполняются. Однако сотрудники не имеют четких функциональных инструкций и часто выполняют несвойственные своей должностной инструкции задачи;

# Оценка основных процессов: Участие граждан



Процессы полностью выполняются (66%-100%)

Процессы выполняются частично (33%-66%)

Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Процессы вовлечения жителей в деятельность хокимиятов выполняются лишь частично;
- 83% опрошенных работают напрямую с населением и 95% работают с местным самоуправлением;
- Несмотря на это, хокимияты изучают жалобы от населения, но не разрабатывают меры по координации развития самоуправления и вовлечения населения в деятельности хокимиятов;
- Хокимияты обрабатывают жалобы населения, поступившие в аппарат через портал президента;
- Отсутствует система измерения удовлетворенности населения. Оценка удовлетворенности населения производится на основе отзыва малой части населения или через органы местного самоуправления.

# Оценка основных процессов: Внешние связи



## Комментарии

- Процессы управления внешними отношениями хокимията выполняются частично.
- Не выполняются процессы решения этических и правовых вопросов населения - создание политики по вопросам этики, разработка и выполнение программ профилактики нарушений и контроль за соблюдением правил;
- Только 45% опрошенных сотрудников пишут статьи и обращаются к населению посредством публикаций. Отсутствуют системы управления связей с СМИ и создания/выпуска спецрелизов;
- Почти половина опрошенных ответили, что их подразделения подотчетны Кенешу народных депутатов. Однако, хокимияты не отчитываются перед Кенешами по финансовым вопросам.

# Оценка основных процессов: Освещение деятельности



 Процессы полностью выполняются (66%-100%)

 Процессы выполняются частично (33%-66%)

 Процессы не выполняются (0%-33%)

## Комментарии

- Районные (городские) хокимияты предпочитают придерживаться традиционных односторонних каналов просвещения широкой общественности о предлагаемых услугах, таких как районные газеты. Однако их тираж очень ограниченный и они распространяются в основном среди государственных служащих;
- Хокимияты пользуются телеграмм каналами для освещения своей деятельности населению. Однако, телеграмм каналы являются односторонней формой связи с населением и у жителей отсутствует возможность обратиться хокимияту напрямую через интернет;
- Хотя районные хокимы и сотрудники хокимиятов общаются с населением и оценивают их потребности, эти потребности часто остаются не адресованными ввиду отсутствия системы приоритизации потребностей населения;
- Для каналов освещения деятельности районных хокимиятов не определены цели, задачи и показатели, как и определение бюджета освещения и отслеживание показателей освещения деятельности;
- Отсутствуют механизмы анализа обратной связи от населения.

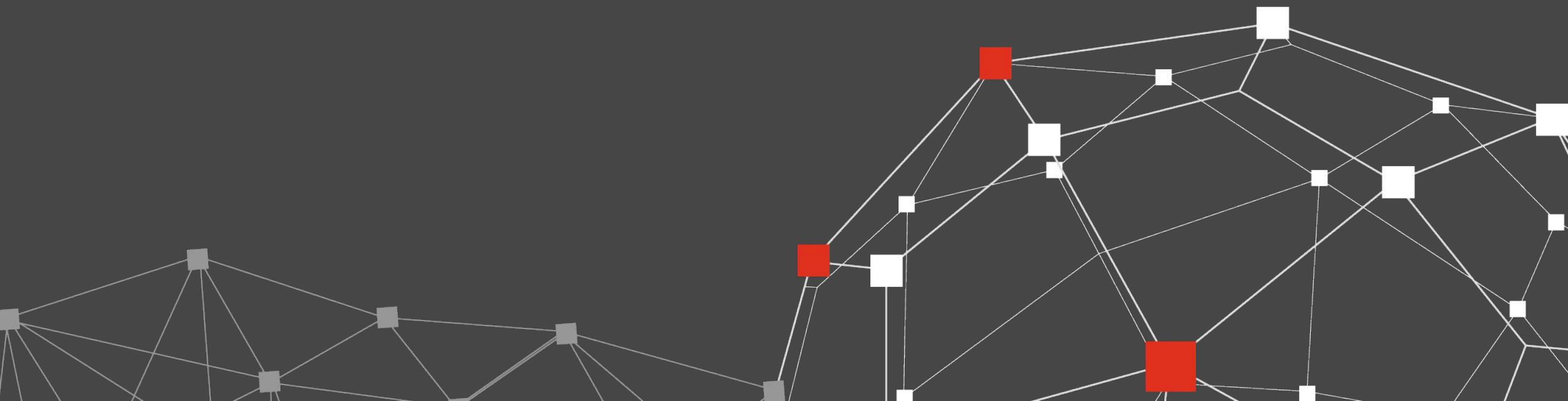
# В целом в ходе анализа были выявлены различные недостающие процессы в районных хокимиятах

## Какие основные недостатки были обнаружены в процессах?

- Большинство процессов просто отсутствуют или выполняются частично;
- Сотрудники районных хокимиятов не разрабатывают план/стратегию развития района;
- Районные хокимияты не занимаются развитием и созданием новых районных служб. Более того, никакие исследования новых идей продуктов или услуг для населения не проводятся.
- Районные хокимияты не имеют четкого понимания практики “управления рисками” и соответственно данный процесс не выполняется;
- Управление качеством и требованием работы сотрудников не производится в районных хокимиятах;
- Сотрудники районных хокимиятов привыкли выполнять срочные поручения и задания, уделяя минимум времени на саморазвитие и поиск функциональных возможностей;
- Хокимияты не занимаются поисками и отбором кандидатов на вакансии. В случаях существующих вакансий, хокимияты не дают объявления об имеющихся вакантных местах.
- Отсутствуют четкие планы развития района и дальнейший учет спроса на физическую инфраструктуру района. Ни в одном пилотном регионе нет утвержденного генерального плана городов и сел;
- Районные хокимияты не имеют ИКТ-отделов;
- Процессы выполнения планирования / бюджетирования / прогнозирования не включает специалистов из всех важных отраслевых отделов;
- Районные хокимияты не имеют отдела внутреннего аудита и четких механизмов внутреннего контроля, что увеличивает риск несоблюдения внутренних политик и процедур;
- Хокимияты редко формируют план использования активов и не определяют целевых значений финансовых КПЭ
- Более того хокимияты не имеют четких процедур предоставления услуг, управления ресурсами, эффективностью и оценки удовлетворенности населения;
- Отсутствует система измерения удовлетворенности населения. Оценка удовлетворенности населения производится на основе отзыва малой части населения или через органы местного самоуправления
- Для каналов освещения деятельности районных хокимиятов не определены цели, задачи и показатели, как и определение бюджета освещения и отслеживание показателей освещения деятельности;

# 2.7

## Человеческий капитал



# Основные наблюдения системы управления человеческим капиталом (1/2)

Приведена оценка нынешней системы и возможностей управления человеческим капиталом



## Основные наблюдения

- 1** ▪ Внедрение целостного планирования человеческих ресурсов: Численность штата районных хокимиятов определяется постановлением Президента, решения о назначениях принимаются вышестоящими органами.
- 2** ▪ На вышестоящие должности прием на работу происходит исключительно по рекомендации руководителей, то есть для того чтобы стать замом хокима необходимо чтоб хоким район порекомендовал вас в областном хокимияте. Районные хокимияты более открыты чем областные. Существует возможность молодым специалистам без рекомендаций быть принятым на работу рядовым сотрудником, но в основном прием знакомых.
- 3** ▪ Средний уровень зарплаты хокимиятов является низким и составляет 1 755 037 сум, что не покрывает потребностей сотрудников. Организованная система премий и поощрений за хорошо выполненную работу отсутствует.

Минимальные способности

Небольшие способности

Хорошие способности

Лучшие способности

# Основные наблюдения системы управления человеческим капиталом (2/2)

Приведена оценка нынешней системы и возможностей управления человеческим капиталом



## Основные наблюдения

- 4** ▪ Управление эффективностью работы не проводится, результаты руководства хокимиятов определяется по достижению каких то видимых результатов, как строительство школы или других зданий, но не ведется мониторинг процента покрытия центральным водоснабжением и газа. Эффективность сотрудников оценивается субъективно через отношение руководства.
- 5** ▪ Тема личностного роста не поднимается в хокимиятах. Отсутствуют механизмы поощрения сотрудников.
- 6** ▪ Хокимияты не проводят тренинги для всех уровней сотрудников, руководство иногда посещает недельные тренинги в областных центрах либо Ташкенте.
- 7** ▪ Сотрудники районного хокимията в основном свой рабочий день проводят вне кабинетов хокимията. В частности, во время визитов официальных гостей, проверок и в течении сбора урожая.

Минимальные способности

Небольшие способности

Хорошие способности

Лучшие способности

# Текучесть кадров

Текучесть кадров в пяти пилотных регионах с сентября 2019 по сентябрь 2020 г.

№	Название организации	Количество нанятых работников	Количество уволенных сотрудников	Вакантные позиции	Показатель текучесть кадров
1	Хокимият Хавастского района	11	12	1	23%
2	Хокимият Сариасийского района	8	11	1	24%
3	Хокимият Бахмальского района	2	2	0	6%
4	Хокимият Дехканабадского района	3	3	0	7%
5	Хокимият Города Нурафшон	17	16	2	32%

## Комментарии

- В районных хокимиятах Хавастского и Сариасийского районов и в городском хокимияте г. Нурафшан наблюдается высокий показатель текучесть кадров;
- В соответствии с исследованиями PwC в сфере кадров “Saratoga”, средний показатель текучесть кадров для правительственных органов власти является 8-10%;
- Высокий коэффициент текучесть кадров может быть вреден для деятельности хокимиятов, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров. Высокий уровень текучесть сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации;
- При этом, чрезмерно низкие показатели текучесть говорят о том, что кадровый состав организации мало обновляется и из нее не уходят даже неэффективные сотрудники.

# Управление человеческим капиталом - зарплата и премии, управление эффективностью работы

Одной из самых критичных проблем в хокимиятах является относительно низкая заработная плата сотрудников за объем выполняемой работы. Что ведет к высокой текучести кадров и создает проблему нехватки качественных специалистов.

Позиции в районных хокимиятах	Разряд позиции	Зарботная плата за месяц (без учета премий)	Зарботная плата за месяц (с учетом премий)
Хоким Района	17	1 807 503 сумов	3 036 605 сумов
Первый заместитель Хокима	16	1 716 716 сумов	2 884 083 сумов
Заместитель хокима	15	1 625 928 сумов	2 731 559 сумов
Помощник хокима	12	1 363 722 сумов	2 291 053 сумов
Начальник Отдела	13	1 450 066 сумов	2 436 111 сумов
Главный Специалист	11	1 278 648 сумов	2 148 129 сумов
Ведущий Специалист	10	1 195 479 сумов	2 008 405 сумов
Специалист	9	1 114 214 сумов	1 871 880 сумов
Секретарь	6	878 674 сумов	1 230 144 сумов
Рабочий (водитель, сторож и т.д.)	1	634 880 сумов	1 170 000 сумов

## Комментарии

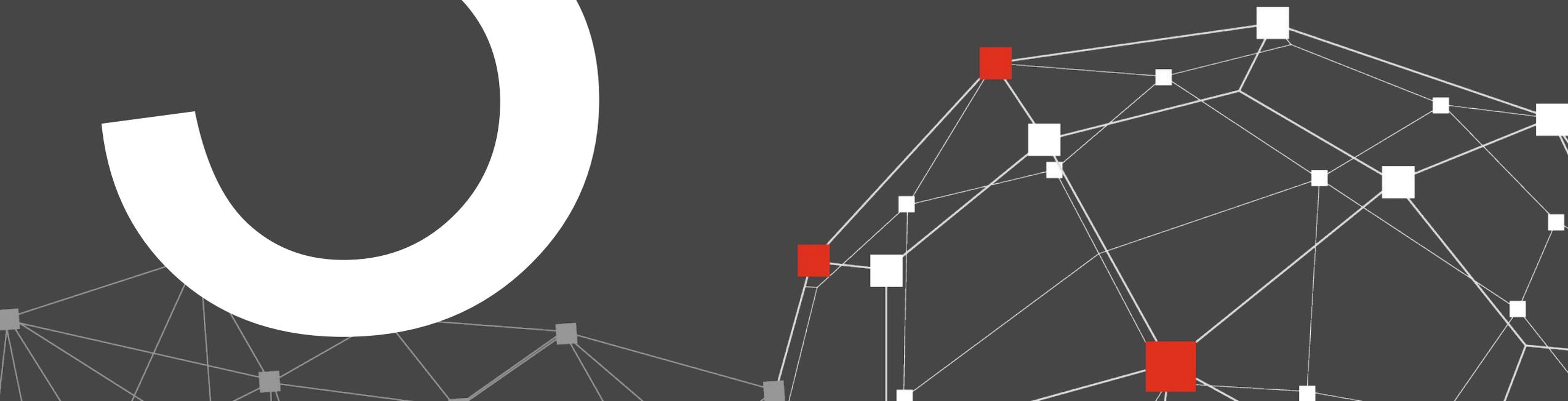
- Таблица показывает начисленную месячную заработную плату сотрудникам разных позиций в одном из 5 пилотных районных хокимиятах;
- Зарботная плата без учета премий основана на разрядах каждой позиции. В то время как премии и надбавки начисляются дополнительно 40%, 20% и 22,5% от заработной платы;;
- Зарботная плата сотрудников районного (городского) хокимията вместе с учетом премий в среднем составляет 1 755 037 сумов.
- На содержание районного хокимията с численностью сотрудников около 50 человек расходуется около 90 миллионов сумов в месяц;
- Зарботная плата, учитывая премии, не доходит до средних ставок данной позиции в других районных учреждениях.

# Выявленные пробелы в системе управления человеческим капиталом

Проблемные области	Основные выводы по разделу
Отсутствие планирования формирования человеческих ресурсов	Численность штата районных хокимиятов определяется постановлением Президента, решения о назначениях принимаются вышестоящими органами. Это в результате не позволяет хокимиятам формировать наиболее оптимальный состав кадров, отвечающий требованиям и нуждам территорий.
Отсутствие прозрачной системы найма персонала	На вышестоящие должности прием на работу происходит исключительно по рекомендации руководителей.
Отсутствие прозрачной системы вознаграждений	Официальный средний уровень зарплаты хокимиятов является низким и составляет около 1 500 000 сум, что не покрывает потребностей сотрудников.
Отсутствие четко структурированной системы повышения по службе и карьерного роста	Управление эффективностью работы не проводится, результаты руководства хокимиятов определяется по достижению каких то видимых результатов, как строительство школы или других зданий.
	Тема личностного роста не поднимается в хокимиятах.
	Хокимияты не проводят тренинги для всех уровней сотрудников, руководство иногда посещается недельные тренинги в областных центрах либо Ташкенте.
	Сотрудники районного хокимията в основном свой рабочий день проводят вне кабинетов хокимията и у них нет базы данных, в которой они могут найти необходимую информацию.

# 3

## Рекомендации



# Группа рекомендаций, распределенных по последовательности внедрения

Возможная последовательность

СМОТРИТЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИИ

1

## Меры в краткосрочном периоде *Относительно легко сделать*

- Налаживание механизма получения и анализа всесторонней **обратной связи от населения**;
- **Модернизация системы АКТ и создание системы мониторинга эффективности деятельности** подотчетных государственных органов и структурных единиц;
- Внедрение функции **внутреннего аудита** и размежевание функций по закупкам, снабжению, бухгалтерской отчетности и финансовому контролю;
- **Пересмотреть функции замхокимов** по экономике и инвестициям с целью устранения дублирования функций
- Исключение функций выполнения **районными хокимиятами функций** Кенгашей народных депутатов с передачей этих функций Кенгашам
- Создание **отдела по сбору и анализу социально-экономической информации и подготовки аналитических материалов** по запросу других отделов и государственных организаций.

2

## Основные усилия *Заложить основу для изменений*

- **Прекращение совмещения функций** Председателей Кенгаша народных депутатов и хокимов как на районном, так и на областном уровнях;
- **Упразднение секторного управления районов, городов и областей** с целью повышения эффективности государственных органов, включая хокимияты
- **Прекращение двойного подчинения** местных подразделений министерств и ведомств районным (городским) хокимиятам;
- Разработка и внедрение **системы КПЭ для руководителей и сотрудников хокимията** для измерения эффективности и мониторинга деятельности;
- **Увеличение заработной платы сотрудников хокимията** до уровня, необходимого для достойного проживания;
- Разработка краткосрочного и среднесрочного **планов повышения квалификации сотрудников** хокимията.

3

## Долгосрочные действия

- **Внедрение системы назначения хокимов соответствующими Кенгашами или их выборы напрямую населением** с целью усиления их подотчетности населению;
- **Трансформация районных (городских) хокимиятов** от тотального надзорного органа в орган по обслуживанию местного населения;
- **Внедрение народного бюджетирования** на основе прямого голосования людей;
- **Широкое использование механизма ГЧП** с целью улучшения государственных услуг населению;
- Завершение необходимых изменений в **законодательную базу с целью трансформации** хокимиятов, усиливая их подотчетность населению и общественным организациям, а также разграничения их функций и полномочий.

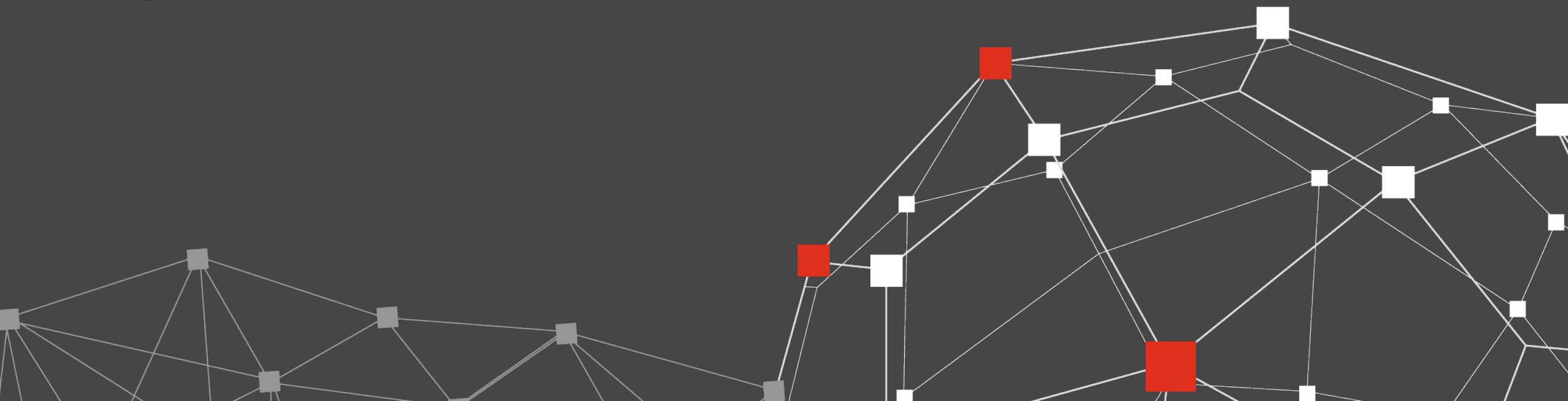
*Немедленный фокус*

# Предполагаемый график внедрения изменений



# 3.1

## Полномочия



# Рекомендации по улучшению законодательства

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие разделений функций и полномочий представительного и исполнительного ветвей власти на местах</b></p>	<p>Внести соответствующие изменения в части четкого разграничения ответственности, полномочий и функций в Статью 102 в Конституции РУз и в Статью 1 Закона «О государственной власти на местах» с целью разделения полномочий представительной и исполнительной ветвей власти.</p>	<p>Представительная власть, в виде Кенгашей народных депутатов, и исполнительная власть, в виде хокимиятов, будут независимы друг от друга с четкими полномочиями и функциями. Деятельность Кенгашей не будет иметь формальный характер, а их решения будут иметь юридическую силу. Хокимияты будут подотчетны соответствующему Кенгашу.</p> <p>Разделение представительной и исполнительной властей должно восстановить подотчетность хокимиятов перед Кенгашами, что должно способствовать восстановлению системы сдержек и противовесов на уровне региона и страны..</p>

# Рекомендации по улучшению законодательства

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие прямых выборов хокимов всех уровней и низкая подотчетность населению</b></p>	<p>Для внедрения выборности хокимов областей, районов и городов необходимо внести изменения в Конституцию РУз (статьи 102 и 103), а также Закон РУз “О государственной власти на местах” (статьи 1 и 2) с целью организации выборов хокимов всех уровней на основе состязательности и прозрачности. Выборность хокимов обеспечит легитимность хокимов на глазах населения, усилит обратную связь населения с государственными органами на местах, а также повысит уровень эффективности реализации принятых решений.</p> <p>У населения должна быть возможность волеизъявление через открытые и честные выборы руководства органов власти на местах, где кандидатом может стать любой законопослушный гражданин. Поэтому, предлагается проводить назначение хокимов областей, городов и районов посредством:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытых выборов, где кандидатом на пост хокима может быть любой законопослушный гражданин</li> <li>2. Наделения Кенгашей народных депутатов полномочиями, при которых они имеют право решением большинства самостоятельно назначать и отстранять хокимов от занимаемой должности в случае особо неудовлетворительной работы</li> </ol> <p>Для реализации вышеуказанных изменений, предлагается внести соответствующие изменения в Статью 102 Конституции РУз и Статью 2 Закона о государственной власти на местах, в части касательно назначения и освобождения хокимов областей, районов и городов.</p> <p>Далее, для обеспечения большей прозрачности и деятельности хокимов и ответственности принятых тех или иных решений, рекомендуется разработать и добавить механизмы и критерии оценки деятельности хокимиятов, определить независимый орган, оценивающий по разработанным критериям и определить частоту проведения оценок (предлагается проведение промежуточной оценки на ежегодной основе и заключительную сводную оценку по истечению полномочий хокима - 5 лет).</p> <p>Одним из примеров может быть наделение Кенгашей народных депутатов полномочиями систематически (ежеквартально) оценивать деятельность хокимиятов областей, районов и городов на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработанных современных ключевых показателей эффективности (примеры КПЭ местных органов власти даны в Приложении)</li> <li>• отзывов населения и субъектов предпринимательства;</li> <li>• системы независимых рейтингов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ожидается участие населения в политике через выборы и голосование по важнейшим вопросам. Таким образом формируется выборность и подотчетность напрямую народу.</li> <li>• Ожидаются прямые выборы и правила освобождения хокима района;</li> <li>• Обеспечение прозрачных выборов и правил освобождения хокимов районов;</li> <li>• Обеспечение участия населения в политике через выборы и голосование по важнейшим вопросам.</li> <li>• Хокимияты будут обязаны по закону соответствовать показателям оценки деятельности;</li> <li>• Результат оценки будет включен в систему поощрения руководства хокимиятов;</li> <li>• Присутствие независимого органа, оценивающего деятельность хокимиятов обеспечит прозрачность оценки и повысит ответственность хокимиятов в соблюдении исполнительной дисциплины</li> </ul>

# Рекомендации по улучшению законодательства

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Наличие двойного подчинения и дублирования функционала министерств и ведомств на местах хокимиятами</b></p>	<p>Внести изменения в Конституцию РУз (статьи 103 и 104) с целью отмены наделения хокимов областей, районов и городов полномочиями управлять соответствующими территориями на принципах единоначалия, заменить его на принципы координации и партнерства.</p> <p>При этом рекомендуется четко разграничить полномочия и ответственности хокимиятов в вопросах, находящихся в зоне ответственности других министерств и ведомств на местах.</p>	<p>Отмена двойного подчинения местных отделов министерств и ведомств повысит институциональную эффективность этих организаций за счет</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Более четкого понимания области ответственности и права хокимиятов;</li><li>• Искоренения межведомственной конкуренции и устранения дублирования функций</li><li>• Более прозрачного и четко разграниченного распределения ответственности между ведомствами</li><li>• Искоренения непрозрачных и бюрократизированных структур и ведомств</li></ul> <p>Создания более гибких структур и ведомств, быстро адаптирующихся к возникающим вызовам и требованиям устойчивого развития территорий.</p>

# Рекомендации по улучшению законодательства

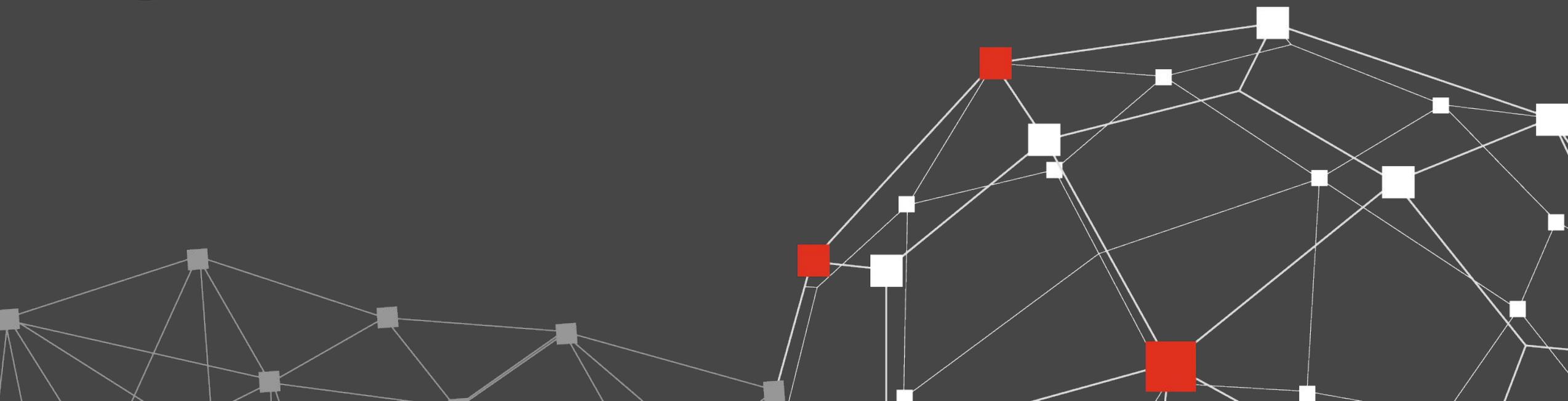
Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Действующая редакция Закона «О государственной власти на местах» устарела и не соответствует современным реалиям государственной власти на местах</b></p>	<p>Подготовить и выложить на всеобщее обсуждение новую редакцию Закона «О государственной власти на местах», предусмотрев следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Разграничение исполнительной и представительной ветвей власти;</li><li>● Исключение принципов единоначалия и двойного подчинения, заменив их на принципы координации и партнерства</li><li>● Четкие механизмы и регламент проведения открытых выборов и назначения хокимов областей, районов и городов на альтернативной основе;</li><li>● Разграничение обязанностей, полномочий, функций и подотчетности хокимиятов областей, районов и городов;</li><li>● Внедрение понятных и измеримых ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти;</li><li>● Четкие механизмы, критерии и регламент отстранения от занимаемой должности хокимов областей, районов и городов от должности;</li></ul>	<p>Закон «О государственной власти на местах» актуален и может использоваться как руководство к действию</p>

# Рекомендации по улучшению законодательства

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Излишняя централизация принятия решений</b>	<p>Необходимо наделить хокимияты вне зависимости от территорий (область, район или город) определенным уровнем независимости в планировании, реализации и дальнейшем поддержании развития своих территорий исходя из потребностей территориального населения, а не нужд вышестоящих государственных органов/программ. Поэтому, предлагается поэтапное внедрение децентрализации хокимиятов областей, районов и городов, посредством:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограничения степени контроля областных хокимиятов над районными и городскими хокимиятами</li><li>2. Предоставления возможности напрямую обращаться в центральные министерства и ведомства, без предварительного согласования с вышестоящими хокимиятами</li><li>3. Передачи больших полномочий при стратегическом планировании своих территорий</li><li>4. Передачи большей части налоговых и таможенных поступлений в местный бюджет</li><li>5. Передачи решений по расходованию местных бюджетов для целей развития своих территорий</li></ol> <p>Данные изменения предлагается отразить в соответствующих статьях нижеследующих НПА:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Конституция РУз</li><li>2. Закон о государственной власти на местах</li><li>3. Бюджетный Кодекс РУз</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Адекватный уровень децентрализации принятия решений органов власти на местах позволит решать возникающие вопросы и проблемы на местах оперативно и эффективно. Хокимияты будут иметь возможность претворить собственные инициативы в решении важных вопросов.</li><li>• Такое положение дел сблизит исполнительную ветвь власти с местным населением и повысит прозрачность и подотчетность принимаемых решений. В данных условиях местное правительство действует в общих политических рамках, установленных центральным правительством, но оно функционирует автономно в плане реализации своих функций.</li></ul>

# 3.2

## Стратегическое планирование



Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Отсутствие законодательно закреплённого процесса формирования стратегии развития территорий</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Законодательно обязать хокимияты формировать стратегию развития области/района, а также обязать районных хокимов готовить планы/программы работ улучшения региона на срок их полномочий (срок полномочий хокимов совпадает со сроком полномочий Кенгашей народных депутатов - 5 лет);</li><li>• Создать Общественный совет, состоящий из представителей махалли, населения, субъектов предпринимательства, который будет оценивать исполнение заявленных хокимами планов/программ развития.</li><li>• Привлечь международных экспертов к созданию методологии разработки планов развития;</li><li>• Разработать и законодательно закрепить единый методологический стандарт для разработки стратегий/планов развития территорий, который будет отражать необходимые составляющие каждой стратегии развития территории, ключевые показатели оценки уровня развитости территорий и необходимые административные процессы при разработке, согласовании, внедрении и мониторинге стратегий;</li><li>• Законодательно закрепить в организационной структуре каждого хокимията района/города отдела стратегического планирования территорий, с выделением дополнительных штатных единиц.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Хокимияты будут иметь четкое понимание и план стратегии развития своих территорий;</li><li>• Заинтересованные стороны будут знать, чего ожидать от хокимиятов. Данная практика должна увеличить уровень ответственности хокимов перед населением и мотивировать их в достижении удовлетворенности населения;</li><li>• Хокимияты будут иметь более четкое представление и видение необходимых составляющих стратегии развития регионов, будут оснащены необходимыми показателями оценки уровня развитости своих территорий, отдавать полный отчет о существующих ограничениях и необходимых шагах для улучшения жизни населения территорий;</li><li>• Создание отдельных штатных единиц, отделов и управлений стратегического планирования развития территорий позволит районным/городским хокимиятам своевременно отвечать требованиям и вызовам благополучия своих территорий.</li></ul>

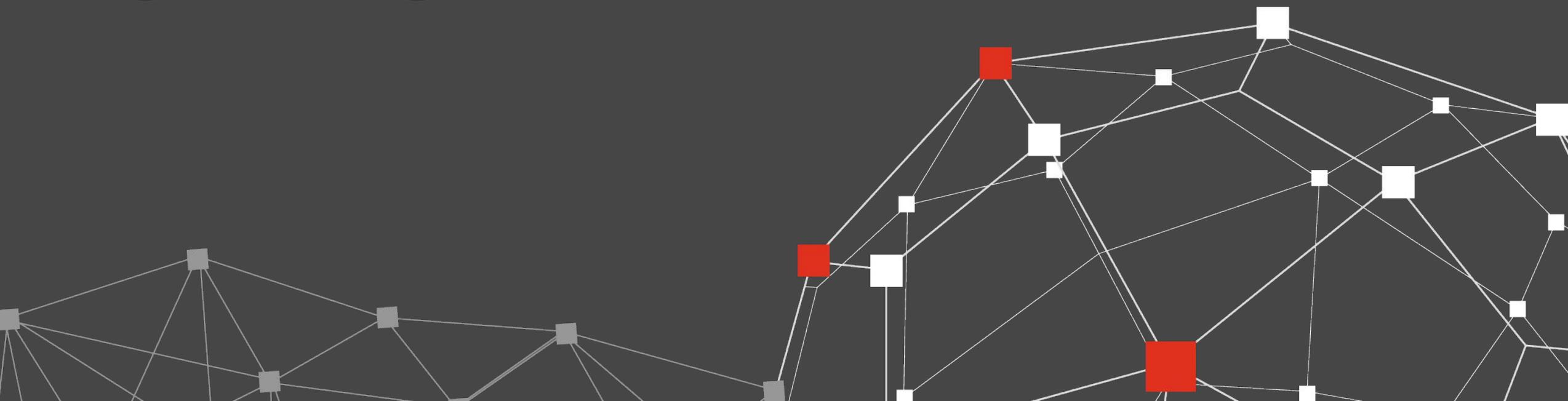
# Стратегическое планирование

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Низкое участие населения в разработках, обсуждениях и мониторинге стратегий развития территорий.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Создать Координационный совет/рабочую группу при каждом районе/городе, состоящий из субъектов предпринимательства, населения, ННО, академических кругов и государственной власти на местах, регулярно занимающийся вопросами развития районов/городов</li> <li>● Вовлечь в процесс разработки планов развития региона представителей частного сектора и населения, например, посредством голосования, регламентированного по времени приема предложений и т. д.</li> <li>● Повысить участие населения в формировании планов/стратегий развития территорий путем широкого обсуждения разработанных планов/стратегий развития территорий с широкой общественностью территорий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Районные хокимияты будут лучше осведомлены об особенностях своих территорий, включая недостатки, преимущества, возможности и вероятные вызовы, что способствуют разработке комплексных и ориентированных на территориальные особенности стратегии и планы развития. Одновременно, систематический мониторинг хода внедрения стратегии/планов развития, позволит своевременно выявлять недочеты и корректировать стратегии развития с учетом, появляющихся вызовов;</li> <li>● Обсуждение планов/стратегий развития с широкой общественностью повысит ответственность и заинтересованность всех слоев населения в развитии территорий.</li> </ul>
<p><b>Низкий уровень согласования территориальных планов развития с общереспубликанскими программами развития</b></p>	<p>Наделить Координационный совет/рабочую группу при каждом районе/городе полномочиями, при разработке стратегий/планов развития, для работы с ключевыми государственными учреждениями, ответственными за разработку отраслевых и региональных программ развития.</p>	<p>Тесное сотрудничество Координационного совета/рабочей группы с государственными учреждениями даст возможность установить партнерские отношения между различными уровнями исполнительной власти, таким образом, способствуя согласованию и внедрению совместных программ развития территорий, учитывающих территориальные особенности каждого района/города</p>

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Недостаток финансовых средств для разработки и реализации своих стратегий развития</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внести следующие изменения в практику расходования бюджетов всех уровней: 1) отделить бюджетные статьи, финансируемые за счет республиканского бюджета от статей, финансируемых за счет местных бюджетов; 2) определиться с “защищенными” и “незащищенными” статьями расходов, и сделать “незащищенные” статьи расходов частично зависимыми от выполнения районным хокимиятом определенных показателей эффективности деятельности.</li><li>• Предоставить достаточный уровень финансовой независимости районным/городским хокимиятам в расходовании местных бюджетов и привлеченных средств на стратегии/планы развития территорий</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Хокимияты будут стараться улучшить прибыльность районов, снизить дефицит бюджета и предъявлять реальные показатели правительству</li><li>• Дополнительно привлеченные налоги и сборы в местный бюджет; доходы от сдачи в аренду государственных и муниципальных имуществ и активов, различные трансферты, займы и гранты международных доноров; корпоративных вкладов/инвестиций; различных фондов и благотворительных организаций будет способствовать более динамичному развитию территорий</li></ul>

# 3.3

Охват и качество  
услуг



Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Координационный характер предоставляемых государственных услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Разработать и распространить перечень государственных услуг, входящих в прямую ответственность хокимиятов областей, районов и городов</li><li>● Рассмотреть возможность дополнения/расширения перечня предоставляемых государственных услуг, услугами муниципального характера (смотрите примеры перечня государственных услуг ниже)</li><li>● Предоставить возможность хокимиятам областей, районов и городов вести переговоры и заключать соглашения с субъектами предпринимательства о предоставлении части государственных услуг частным сектором (посредством механизмов ГЧП и муниципально-частного партнерства)</li><li>● Разработать полноценный веб-сайт с возможностями обратной связи с населением и предоставлять достаточный объем информации</li><li>● Повысить уровень практических навыков у сотрудников областных, районных и городских хокимиятах</li><li>● Среди сотрудников хокимиятов областей, районов и городов проводить на систематической основе просветительскую работу о международном опыте деятельности и предоставляемых государственных услугах государственными органами на местах (муниципалитетами)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Обеспечение более ясного понимания среди сотрудников хокимиятов областей, районов и городов их роли и значении в развитии территорий</li><li>● Повышение качества жизни населения за счет получения качественно новых видов государственных услуг</li><li>● Повышение степени удовлетворенности жителей и субъектов предпринимательства территорий за счет более взаимовыгодного сотрудничества</li></ul>

# Обслуживание населения / Услуги

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие КПЭ по основным измерениям обслуживания населения</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и разработать общепринятые КПЭ для оценки деятельности хокимиятов в обслуживании населения;</li> <li>• Установить четкие частоту проведения оценки деятельности хокимиятов вместе со способами мониторинга;</li> <li>• Сократить время на рассмотрения и обработку писем / заявок жителей, увеличивая количество рабочих сил и, сокращая время на видео-селекторы и собрания;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КПЭ обслуживания населения обеспечат операционную эффективность, оперативность и качество интерфейсов обслуживания;</li> <li>• Использование дополнительных критериев для оценки районных хокимиятов приведет к более прозрачному ведению оценки качества работы;</li> <li>• CRM могут помочь повысить уровень удовлетворенности населения за счет повышения качества и согласованности услуг</li> </ul>
	<p>Для улучшения предоставления текущих государственных услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Периодически публиковать официальные планы хокимиятов на 1-3 года в частности по ремонту и строительству дорог, школ, садилов, поликлиник, бюджета района и его исполнение;</li> <li>• Создать собственные веб-сайты районных хокимиятов и активно их использовать для размещения информации о районе для местного населения и туристов;</li> <li>• Внедрить платформы, позволяющие гражданам выступать в качестве городских инспекторов, - приложение, специальные телефонные линии для звонков и SMS;</li> <li>• Выпуск новостного онлайн-бюллетеня для граждан о текущих и будущих проектах;</li> <li>• Запланированные электронные встречи, где представители хокимията отвечают на запросы граждан;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У местного населения и у туристов будет возможность найти необходимую информацию о районе в веб-сайте районного хокимията;</li> <li>• Жители и субъекты предпринимательства будут иметь четкое понимание о строительных и ремонтных планах хокимията и использованию бюджета на 3 года вперед;</li> <li>• Жители будут сообщать о нештатных жалобах - таких как выбоины или несанкционированная свалка - через мобильное приложение, текстовым сообщением или по телефону, за счет чего повышается скорость обработки запросов на устранение проблем;</li> </ul>
	<p>Для исследования и внедрения новых государственных услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В задачи хокимията необходимо внедрить мониторинг потребностей населения для понимания основных проблемных зон.</li> </ul>	<p>Хокимияты смогут определять, какие новые услуги необходимы. Будет внедрена практика определения приоритетов деятельности на основе уровня воздействия на граждан и имеющих полномочий</p>

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Отсутствие налаженного механизма получения всесторонней обратной связи от населения</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить мобильную систему обмена текстовыми сообщениями как механизм обратной связи, с помощью которого граждане предоставляют информацию о качестве и доступности государственных услуг в режиме реального времени.</li><li>• Использовать обращения населения и предпринимателей и уровень их удовлетворенности при оценке качества работы районных хокимиятов.</li><li>• Проводить регулярные опросы населения, для оценки удовлетворенности граждан существующими проектами и выявления их предложений для новых проектов</li><li>• Разработать интернет-портал для ответов на запросы и сбора отзывов / опасений граждан о текущих и будущих проектах</li><li>• Использовать веб-форумы, на которых граждане и члены хокимията могут обсудить текущие и будущие проекты</li><li>• Вовлекать граждан в оценку проектов и принятие других решений посредством петиций, референдумов, анкет и т.д.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дистанционные каналы смягчат давление на физическое обслуживание и позволят хокимиятам охватывать максимально широкий круг граждан;</li><li>• Периодически оценивая хокимияты населения поможет в улучшении внутренних возможностей и процесса управления производительностью, что заставит хокимияты непрерывно улучшать качество предоставления услуг</li></ul>

# Зарубежные примеры государственных услуг муниципалитетов предоставляемые населению

Примеры перечня предоставляемых государственных услуг муниципалитетами в странах Европейского Союза (ЕС). В странах ЕС под услугой подразумевается деятельность, направленная на поддержку жизнедеятельности населения.

## Покрытие предоставления муниципальных услуг населению

Категория услуг	Экологические Услуги	Инфра-структура	Градо-строительство	Парки и отдых	Здоровье	Туризм	Транспорт	Общественные услуги	Социальные услуги	Образование
Тип услуги	Утилизация твердых отходов	Строительство и ремонт дорог	Планирование строительства	Управление парками	Лабораторное обследование	Продвижение города	Общественный транспорт	Муниципальная полиция	Продвижение искусства	Дошкольное и среднее образование
	Экологический контроль	Сточные воды и ирригация	Разрешения на строительство	Спортивные программы	Защита потребителя	Программы приветствия	Подземное и надземное метро	Скорая медицинская помощь	Укрытие при чрезвычайной ситуации	
	Переработка отходов	Освещение улиц и общественных мест	Коммерческое лицензирование	Терапевтический отдых	Клинические Услуги		Водный транспорт	Спасательная служба	Услуги для пенсионеров	Библиотеки
	Утилизация опасных отходов	Строительство объектов	Управление недвижимостью	Общественные центры	Пропаганда ЗОЖ		Лицензирование коммерческого транспорта	Пожарная служба	Услуги для инвалидов	Муниципальные стипендии
	Контроль качества воздуха	Wi-Fi в общественных местах	Коммунальное жилье		Услуги иммунизации		Совместное использование автомобилей	Организация мероприятий	Уход за детьми	Образование для взрослых
	Обеспечение чистой питьевой водой	Прогноз трафика	Цифровая картография			Велосипедные дорожки		Консультации женщин		
								Услуги для молодежи		

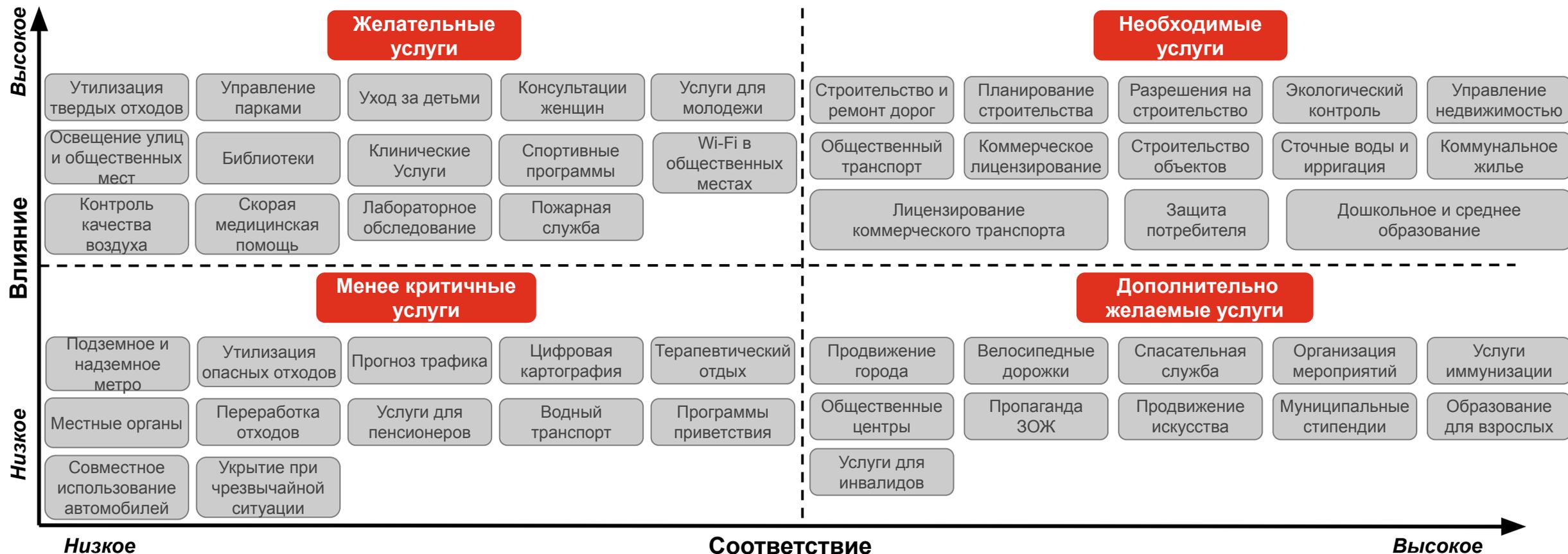
Источник: Анализ PwC на основе данных APQC и Strategy &

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов PwC

# Рекомендации по приоритизации предоставления государственных услуг населению хокимиятами областей, районов и городов

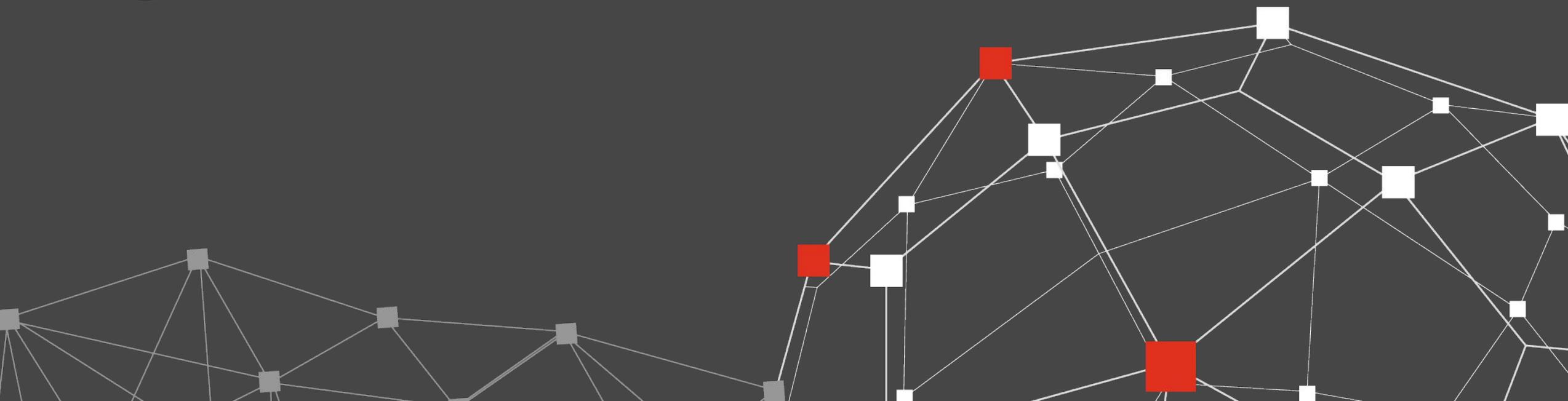
Ниже представлены примеры государственных услуг, предоставляемые муниципалитетами ЕС в порядке приоритизации. Все представленные государственные услуги были классифицированы на необходимые, желательные, дополнительно желаемые и менее критичные по признаку соответствия и влияния на территориальное благоустройство. К примеру, стандартные инфраструктурные и градостроительные услуги, являются наиболее необходимыми с высокой степенью влияния на благоустройство территорий.

Оценки услуг хокимията по 5-и пилотным регионам



# 3.4

Взаимодействие с  
министерствами,  
ведомствами и  
частным сектором



# Взаимодействие хокимиятов с другими государственными органами

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Разделение территории района (города) на секторы, сделав ответственными за комплексное социально-экономическое развитие каждого сектора одного из 4-х руководителей – хокима района, прокурора района, руководителей внутренних дел и государственной налоговой службы</b></p>	<p>Подготовить и выложить на всеобщее обсуждение новую редакцию Закона «О государственной власти на местах», предусмотрев следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Разграничение исполнительной и представительной ветвей власти;</li><li>● Отмену принципов единоначалия и двойного подчинения на местном уровне</li><li>● Четкие механизмы и регламент проведения открытых выборов и назначения хокимов областей, районов и городов на альтернативной основе;</li><li>● Разграничение обязанностей, полномочий, функций и подотчетности хокимиятов областей, районов и городов;</li><li>● Внедрение понятных и измеримых ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Упразднение секторов позволит улучшить ликвидировать параллельные властные структуры и дублирование. Это также снижает нагрузку на деятельность государственных органов, таких как хокимияты, органы прокуратуры, внутренних дел и налоговый комитет и позволит им заниматься вопросами, входящие в их компетенцию.</li><li>● Упразднение секторов также позволит отказаться от прибегания к командно-административным методам управления.</li><li>● Более ясное и четкое распределение обязанностей позволит решать фундаментальные проблемы социально-экономического развития, такие как привлечение инвестиций, создания рабочих мест и повышения жизненного уровня населения.</li></ul>

# Взаимодействие хокимиятов с другими государственными органами

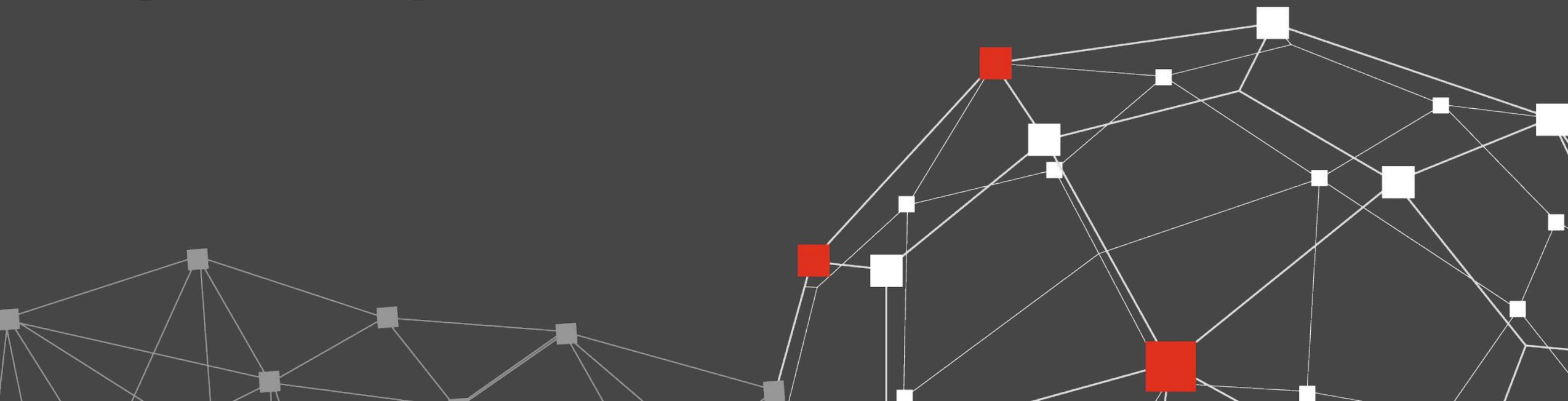
Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Существующая система двойного подчинения органов государственной власти, представленных на местном уровне</b>	Внести изменения в Конституцию РУз (статьи 103 и 104) с целью отмены наделения хокимов областей, районов и городов полномочиями управлять соответствующими территориями на принципах единоначалия. При этом рекомендуется четко разграничить полномочия и ответственности хокимиятов в вопросах, находящихся в зоне ответственности других министерств и ведомств на местах.	<p>Отмена двойного подчинения местных отделов министерств и ведомств повысит институциональную эффективность этих организаций за счет</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Более четкого понимания области ответственности и права хокимиятов;</li><li>• Искоренения межведомственной конкуренции и устранения дублирования функций</li><li>• Более прозрачного и четко разграниченного распределения ответственности между ведомствами</li><li>• Искоренения непрозрачных и бюрократизированных структур и ведомств</li><li>• Создания более гибких структур и ведомств, быстро адаптирующихся к возникающим вызовам и требованиям устойчивого развития территорий.</li></ul>

# Взаимодействие хокимиятов с другими государственными органами

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие налаженных равноправных партнерских отношений между хокимиятами и предпринимателями</b></p>	<p>Передача внешним исполнителям специфических сервисов: стоит рассмотреть аутсорсинга услуг, которые не являются основными для деятельности хокимията или которые могут быть дополнительно расширены частным сектором. Например, предоставление инфраструктуры, эксплуатация и техническое обслуживание дорог, общественного транспорта, общественных парков и садов) и коммунальных услуг (вывоз мусора, эксплуатация и техническое обслуживание дренажной системы, управление канализацией и системой орошения).</p> <p>Использования ГЧП для решения острых социально-экономических проблем региона. Использование ГЧП для предоставлению услуг по инфраструктуре и коммунальному хозяйству через частные организацию.</p> <p>Необходимо разработать отдельный подзаконный акт по регулированию отношений ГЧП, когда государственным партнером выступают органы государственной власти на местах. В таком акте необходимо уточнить правосубъектность и полномочия хокимиятов и других органов государственной в вопросах ГЧП и учреждения хозяйственных обществ, исключительной целью которых является реализация проектов ГЧП. Необходимо дать четкое юридическое определение круга допускаемых организационно- правовых форм таких хозяйственных обществ и разрешить правовые коллизии, возникающих при передаче имущественных прав. Также представляется важным на государственном уровне прописать механизмы использования неправительственных некоммерческих организаций (ННО) для реализации инновационных проектов ГЧП.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обслуживание клиентов (безопасность, качество, мобильность, удобство): для ГЧП проектов вознаграждение подрядчика зависит от удовлетворенности клиента, поэтому подрядчики заинтересованы в предоставлении качественных услуг;</li><li>• Зачастую в ГЧП проектах вознаграждение основано на соглашениях об уровне обслуживания, поэтому подрядчики заинтересованы в разработке новых решений;</li><li>• ГЧП подразумевает, что подрядчики внимательно следят за активами и работами по техническому обслуживанию, чтобы обеспечить эффективность и высокую степень удовлетворенности клиентов;</li><li>• Контракты ГЧП определяют потолок стоимости для согласованных уровней обслуживания, что упрощает деятельность по планированию средств;</li><li>• Эффективность (уменьшенные затраты жизненного цикла): для ГЧП проектов вознаграждение подрядчиков напрямую связано с их эффективностью;</li><li>• Улучшение работы с частным сектором повысит эффективность деятельности местных органов власти, может стать основой долгосрочной стабильности предприятий, способствовать повышению их эффективности и созданию благоприятных условий для привлечения инвестиционного капитала и т.д.;</li><li>• Широкое внедрение проектов ГЧП позволит задействовать частный сектор в решении острых социально-экономических вопросов, стимулировать инициативу и развивать местный потенциал. Также немаловажным является то, что проекты ГЧП позволяют направлять отношения между государственными органами и субъектами предпринимательства в правовое русло, снизить коррупционные риски и исключить возможности излишнего вмешательства местных органов власти в деятельность хозяйственных объединений.</li></ul>

# 3.5

## Орг структура и управление



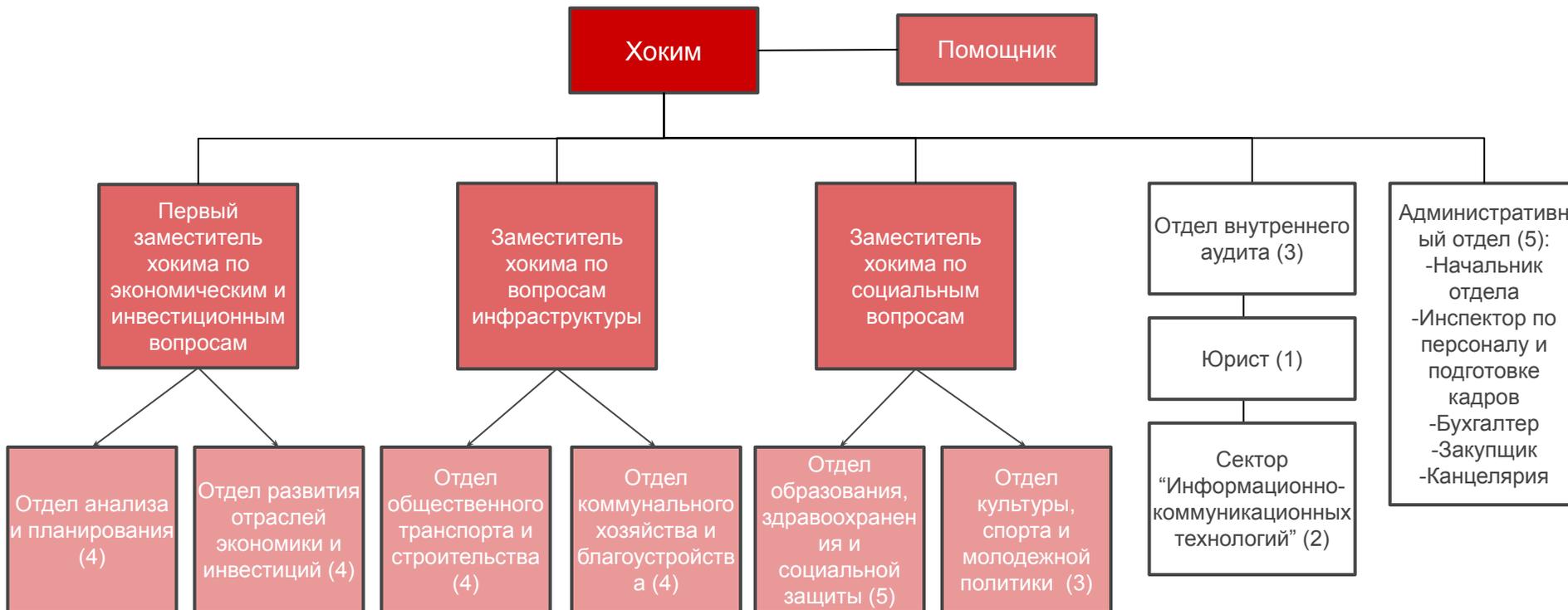
# Организационная структура и управление

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Слабая адаптированность организационной структуры к обслуживанию населения и предоставления полноценных качественных государственных муниципальных услуг населению</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Рассмотреть возможность реорганизации организационной структуры хокимиятов области, районов и городов, в сторону увеличения численности штата, количества отделов и департаментов</li><li>● Рассмотреть внедрение отделов и управлений ответственных за развитие различных сфер жизнедеятельности территорий по признаку предоставляемых государственных услуг.</li></ul>	Создание концептуально новой организационной структуры хокимиятов ориентированной на обслуживание населения, предоставление качественных государственных услуг и повышения благосостояния граждан
<b>Слабое понимание необходимости внедрения КПЭ как для сотрудников, так и хокимията в целом</b>	<p>Для обеспечения большей эффективности работы как хокимиятов, так и сотрудников хокимиятов, рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Создать систему КПЭ, учитывающую основные направления деятельности хокимиятов и каждого взятого сотрудника;</li><li>● Создать систему мониторинга деятельности на основе разработанных КПЭ</li><li>● Регулярно проверять адекватности КПЭ в должностных инструкциях;</li><li>● Проводить тренинги по управлению эффективностью и предоставлению инструкций, определяющих КПЭ</li><li>● Создать механизм внедрения инициатив по управлению эффективностью;</li><li>● Ввести практику регулярного сравнения и оценки собственной производительности с лучшими практиками в этой сфере</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Система КПЭ хокимията будет способствовать более четкому отражению результатов деятельности хокимиятов;</li><li>● После внесения соответствующих изменений, должностные инструкции будут служить руководством к действию для сотрудников;</li><li>● За КПЭ своих сотрудников большую ответственность в конечном итоге будет нести напрямую руководитель, что отражено в его КПЭ</li><li>● Будет обеспечено четкое понимание каждым сотрудником собственных КПЭ и их влияния на вознаграждения и карьерный рост</li><li>● Проводятся регулярные встречи для обсуждения статуса и следующих действий/инициатив для повышения эффективности по принципу Agile;</li><li>● Все сотрудники будут осведомлены о том, что налажен механизм подачи предложений для повышения эффективности как отдельных подразделений, так и хокимията в целом, который регулярно проверяется.</li></ul>

# Организационная структура и управление

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Наличие дублирующих, несвойственных, недостающих функций и их разрозненность в аппаратах хокимията</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Упразднить функцию организационно-контрольного отдела по тесному сотрудничеству и содействию Кенгашам народных депутатов</li><li>● Создать отдел внутреннего аудита, не имеющий дублирующихся функций и конфликтов интересов с другими подразделениями и подчиняющийся напрямую руководству хокимиятов</li><li>● Создать отдел ИКТ и информационно-аналитический отдел;</li><li>● Адресовать дублирование между заместителем по экономике и заместителем по инвестициям</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Орготдел и районный хокимият в целом будет заниматься основными функциями, что увеличит эффективность работы отделов и документооборота в аппарате;</li><li>● Формирование новых отделов в аппарате районных хокимиятов поможет усилить специализированность кадров и ускорить выполнение тех или иных задач хокимията</li><li>● Появится больше времени на выполнение основных поручений и предоставит сбалансированный график работы, что повысит удовлетворенность сотрудников от работы и снизит текучесть кадров.</li></ul>

# Предлагаемая организационная структура для районных хокимиятов в 5 пилотных районах

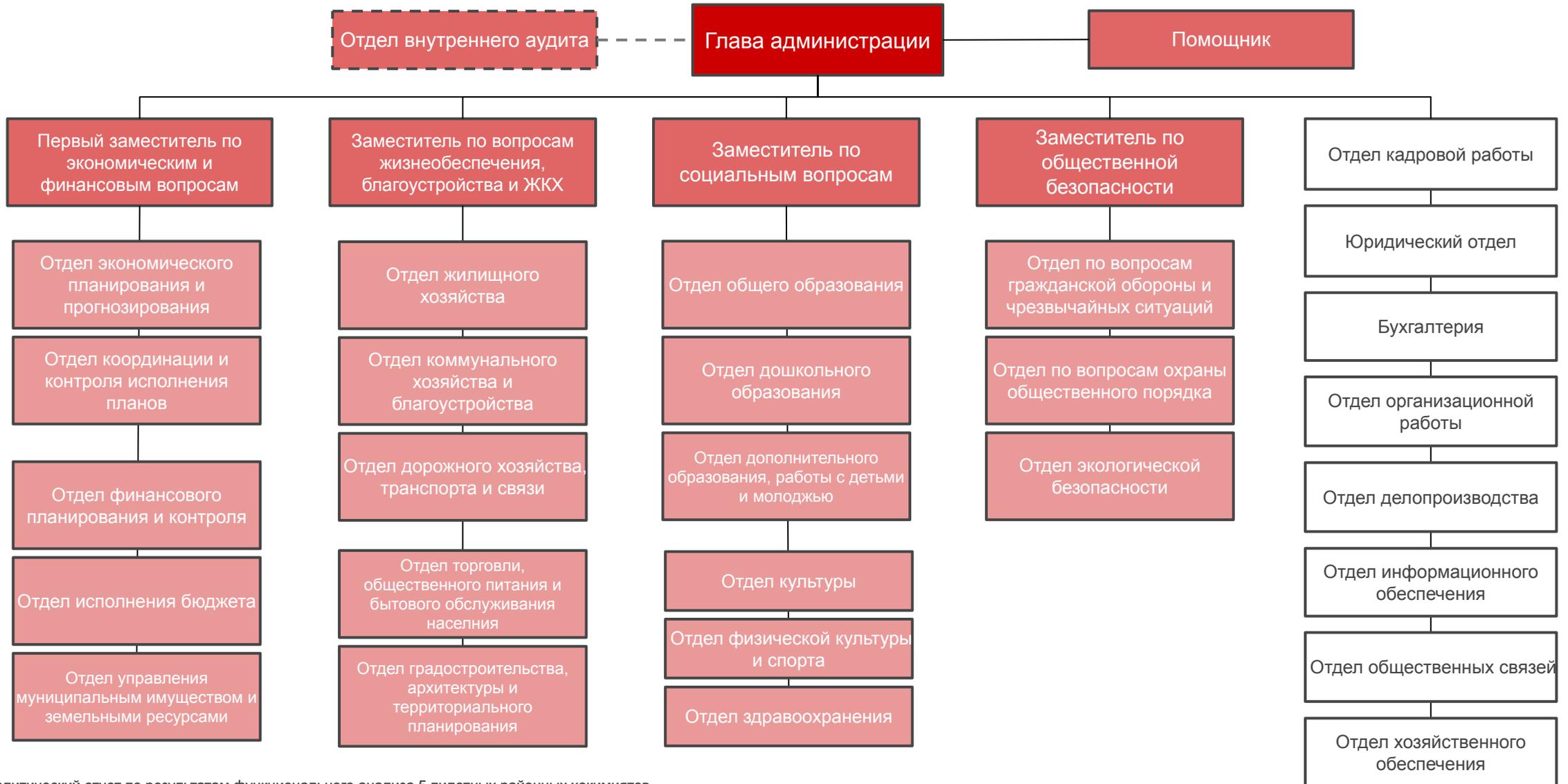


4. Сформированы следующие отделы: 1.Отдел анализа и планирования; 2. Отдел развития отраслей экономики и инвестиций; 3.Отдел общественного транспорта и строительства; 4. Отдел коммунального хозяйства и благоустройства; 5.Отдел образования, здравоохранения и социальной защиты; 6. Отдел культуры, спорта и молодежной политики.
5. Сформирован “отдел внутреннего аудита”, который подотчетен хокиму района и кенгашу народных депутатов;
6. Сформирован “отдел ИКТ”, состоящий из 2 специалистов;
7. Сформирован “административный отдел”, включающий в себя начальника отдела, инспектора по персоналу и подготовке кадров, бухгалтера, закупщика и сотрудника канцелярии;
8. Ликвидирован организовано-контрольный отдел. Функция по работе с кадрами и передана “инспектору по персоналу и подготовке кадров”;
9. Ликвидирована функция закупок и внутреннего снабжения бухгалтерии и передана “закупщику”.

## Изменения:

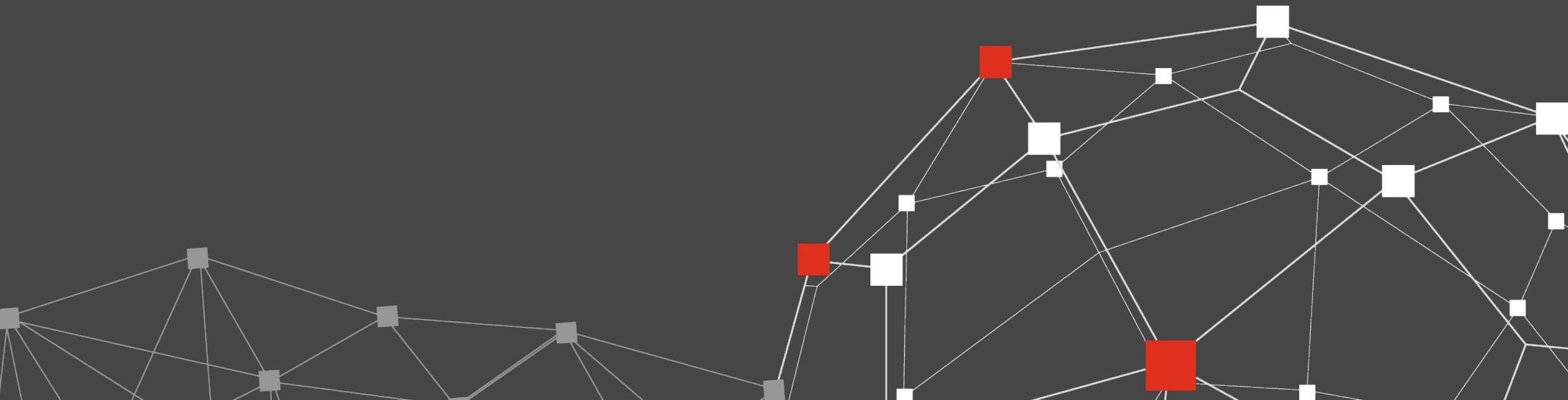
1. Должность заместителя хокима по вопросам экономики и предпринимательства и заместителя хокима по инвестициям...(коротко) расформированы на новую должность “**заместитель хокима по экономическим и инвестиционным вопросам**”.
2. Должность заместителя хокима по вопросам развития промышленности, строительства, коммуникаций и коммунального хозяйства и заместителя хокима по сельскому и водному хозяйству расформированы на новую должность “**заместитель хокима по вопросам инфраструктуры**”.
3. Должность заместителя хокима по молодежной политике, социальному развитию и заместителя хокима района - по вопросам махалли и семей расформированы на новую должность “**заместитель хокима по социальным вопросам**”.

# Предлагаемая концептуально новая организационная структура для районных хокимиятов в 5 пилотных районах



# 3.6

## Процессы

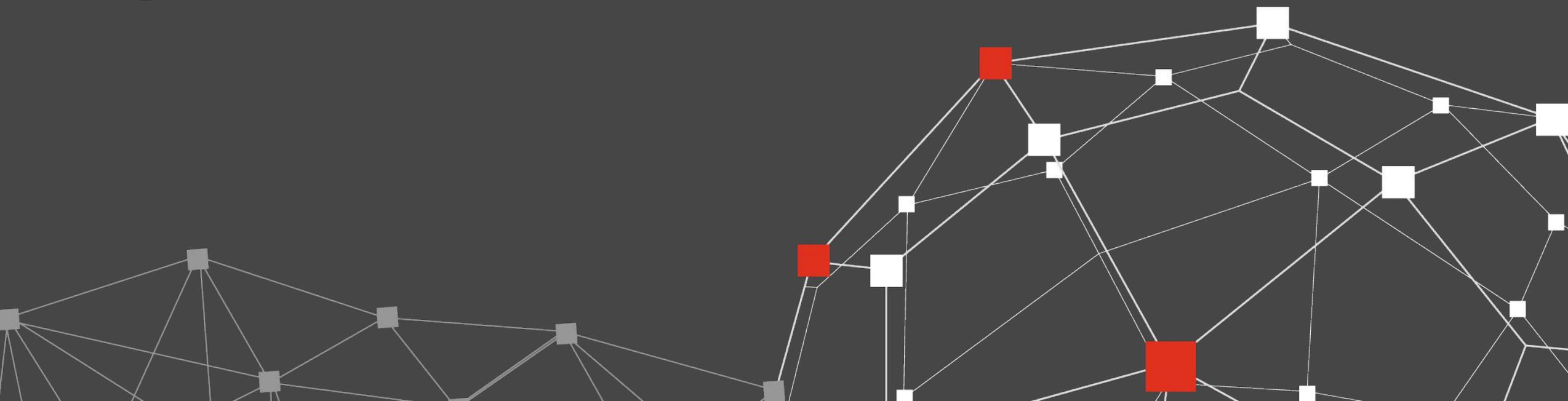


Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствуют процесс разработки портфеля/программ развития и плана внедрения постепенных изменений</b></p>	<p>Создать порядок разработки портфеля/программ развития и плана внедрения постепенных изменений</p>	<p>Процесс разработки портфеля/программ развития и плана внедрения постепенных изменений внедрен и выполняется кросс-функциональными командами хокимията</p>
<p><b>Отсутствуют критически важные элементы управления человеческим капиталом</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разработать планы взаимодействия сотрудников и систематизированные программы управлений трудовыми отношениями;</li> <li>● Использовать КПЭ и иметь структурированный подход к оценке работы сотрудников и выдавать премии соответственно;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Внедрен регулярный пересмотр должностных инструкций (не реже, чем раз в 2 года);</li> <li>● Проводится обучение использованию структурированного подхода к оценке работы для текущих и новых сотрудников</li> </ul>
<p><b>Недостатки в управление финансовыми ресурсами и бухгалтерией</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Включить специалистов из всех важных отраслевых отделов в процессы планирования / бюджетирования / прогнозирования;</li> <li>● Внедрить четкие механизмы внутреннего контроля, чтобы уменьшить риск несоблюдения внутренних политик и процедур</li> </ul>	<p>Соответствующие изменения внесены в должностные инструкции, которые теперь могут служить руководством к действию, особенно для новых сотрудников</p>
<p><b>В рамках управления активами не производится мониторинг финансовых показателей и поддержка функциональности активов</b></p>	<p>Основать комитет управления активами, который должен заниматься 1) мониторингом финансовых показателей использования активов и 2) поддержанием функциональности активов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Новый комитет вписан в текущую оргструктуру;</li> <li>● Текущим сотрудникам дано четкое разъяснение о целях работы комитета</li> </ul>

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Не упорядочено предоставление услуг для населения</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать четкие процедуры предоставления услуг, управления ресурсами, эффективностью и оценки удовлетворенности населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регламентирован порядок оказания каждой услуги;</li> <li>• Внедрен регулярный пересмотр должностных инструкций (не реже, чем раз в 2 года);</li> <li>• Сотрудники должны иметь четкие функциональные ограничения и выполнять утвержденные в своей должностной инструкции задачи</li> </ul>
<p><b>Не упорядочено управление внешними связями</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить систему управления связей со СМИ и создания/выпуска спецрелизов;</li> <li>• Внедрить процедуры предоставления отчета о финансовых результатах и отчета о проверках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выделить необходимое количество штатных единиц на работу со СМИ в случае, если таковых не имеется;</li> <li>• Стандартизировать формы отчетов о финансовых результатах и о проверках</li> </ul>
<p><b>Нет последовательного процесса по освещению деятельности хокимията и районных служб</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сделать регулярной разработку плана освещения услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявлен(-ы) наиболее эффективный(-е) канал(-ы) коммуникации с населением;</li> <li>• Население своевременно оповещается о новых услугах или изменении порядка оказания имеющихся услуг</li> </ul>

# 3.7

## Человеческий капитал



# Управление человеческим капиталом

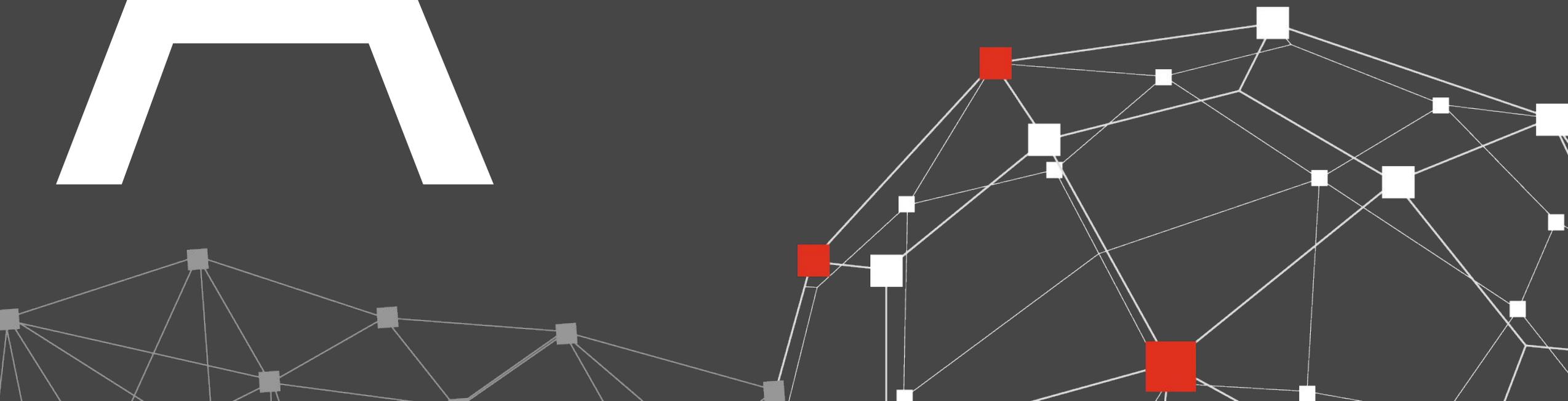
Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<b>Отсутствие планирования формирования человеческих ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Рассмотреть возможность наделения каждого хокимията независимостью и полномочиями в планировании и формировании штата сотрудников</li><li>● Рассмотреть хокимиятами внедрение целостного подхода к планированию ресурсов (объединяя анализ сверху вниз и снизу вверх), который учитывает текущие и будущие потребности в рабочей силе, а также объединяет выявление и обучение потенциальных преемников на ключевые позиции.</li></ul>	Данный подход будет учитывать текущие и будущие потребности в рабочей силе, а также объединяет выявление и обучение потенциальных преемников на ключевые позиции в организации.
<b>Отсутствие прозрачной системы найма персонала</b>	Рассмотреть внедрение более прозрачной однообразной системы приема на работу, при котором широкие массы будут проинформированы о возможностях трудоустройства.	Новая система позволит проинформировать широкие массы о возможностях трудоустройства;
<b>Отсутствие прозрачной системы вознаграждений</b>	Рассмотреть возможность внедрения объективную систему премий на основе конкретных КПЭ, поощряющие сотрудников на всех уровнях организации.	Увеличение заработной платы и внедрения системы премий на основе КПЭ будет причиной сильной мотивации и более продуктивной работы сотрудников;

# Управление человеческим капиталом

Проблема	Рекомендация	Ожидаемый результат
<p><b>Отсутствие четко структурированной системы повышения по службе и карьерного роста</b></p>	<p>Рассмотреть внедрение инструментов управления эффективностью, такие как структура компетенций, должностные инструкции, КПЭ, и убедиться, что они стандартизированы для всех хокимиятов.</p>	<p>Сотрудники будут объективно оцениваться и вознаграждаться на основе проделанной работы</p>
	<p>Установить механизмы поощрения на основе результатов, чтобы стимулировать сотрудников к развитию. Также можно рассмотреть возможность определения карьерных планов для всех должностей для обеспечения прозрачности продвижения сотрудников.</p>	<p>Четкие карьерные планы обеспечат прозрачность продвижения сотрудников по карьерной лестнице и поможет сократить утечку кадров, за счет долгосрочных карьерных планов сотрудников</p>
	<p>Рассмотреть возможности создания онлайн курсов для всех госслужащих на такие темы, как общаться с населением, кодекс этики, инструменты для эффективной работы. Стоит рассмотреть для этой цели мобильные платформы. Также нужно помнить о стимулировании обучения, например через вознаграждение путем продвижения по службе.</p>	<p>Сотрудники хокимиятов будут периодически проходить тренинги по улучшению навыков и для обновления и обогащения знаний своей профессии</p>
	<p>Рассмотреть возможности создания базы данных и внутренний портал, включая мобильные версии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Пользователи внутреннего портала смогут иметь под рукой все необходимые рабочие документы, в любой момент времени;</li> <li>● Портал будет предоставлять полную справочную информацию о всех рабочих, департаментах и общей структуре компании;</li> <li>● Более того ожидается оптимизация коллективной работы, повышение мобильности коллектива, сокращение некоторых издержек, повышение скорости и простоты управления персоналом</li> </ul>

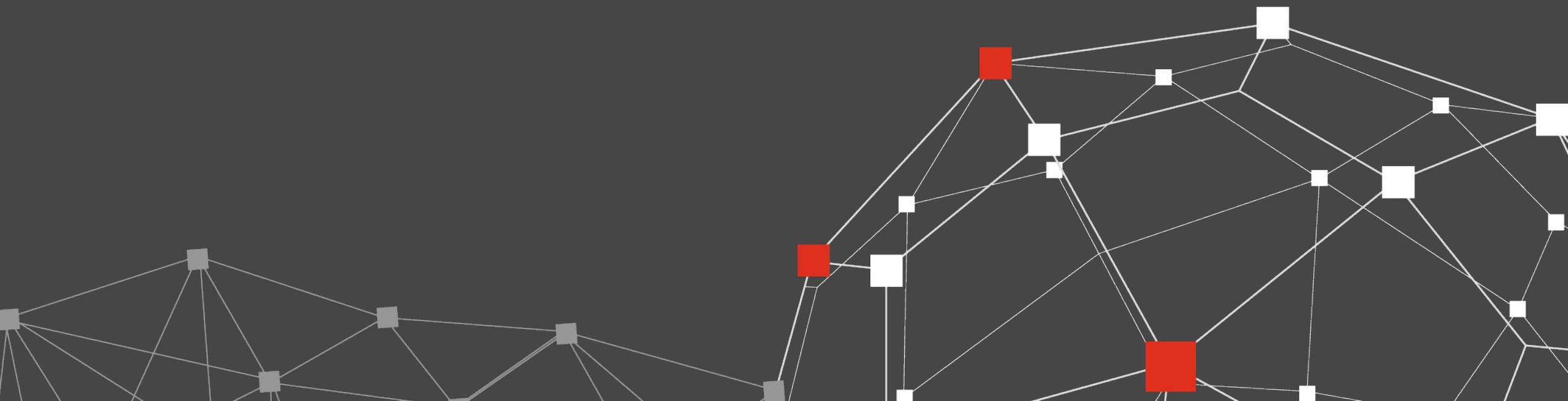
# Приложения

# А



# A.1

Методология  
исследования



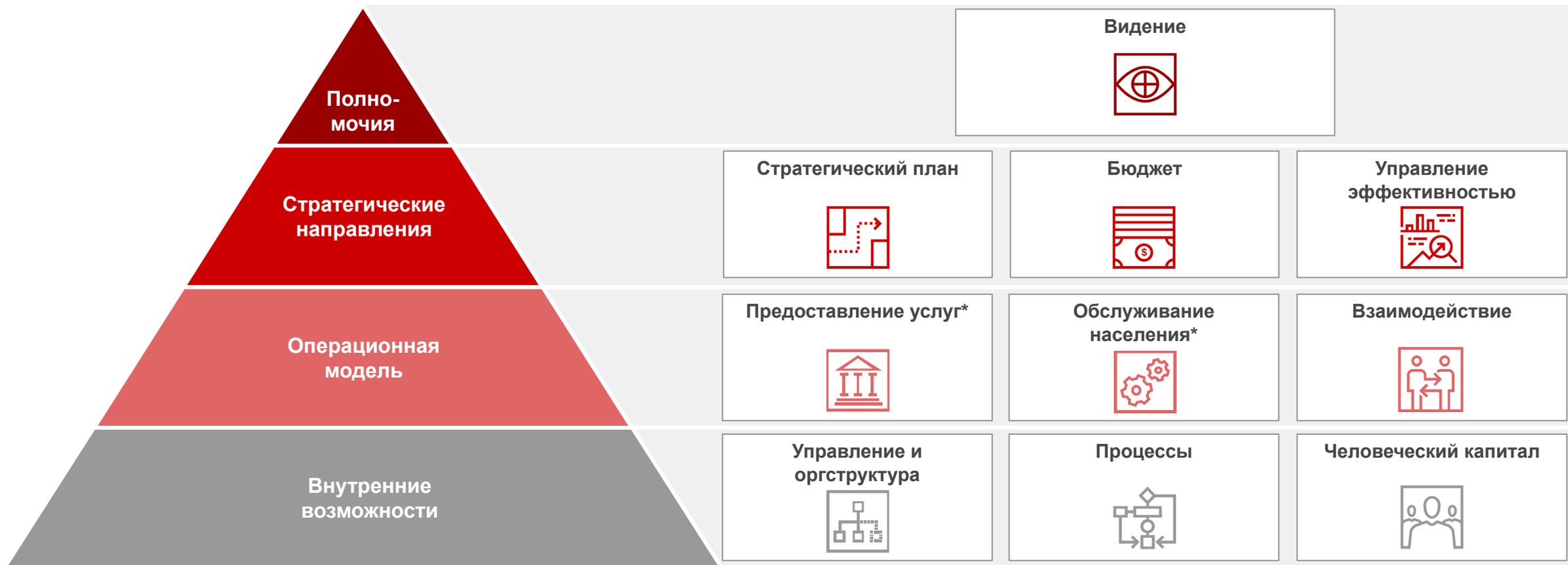
# Подход к проведению функционального анализа

Для проведения функционального анализа, был использован 3-х этапный подход, который охватывает выбор инструментов для сравнительного анализа, проведение диагностики и выработку рекомендаций.



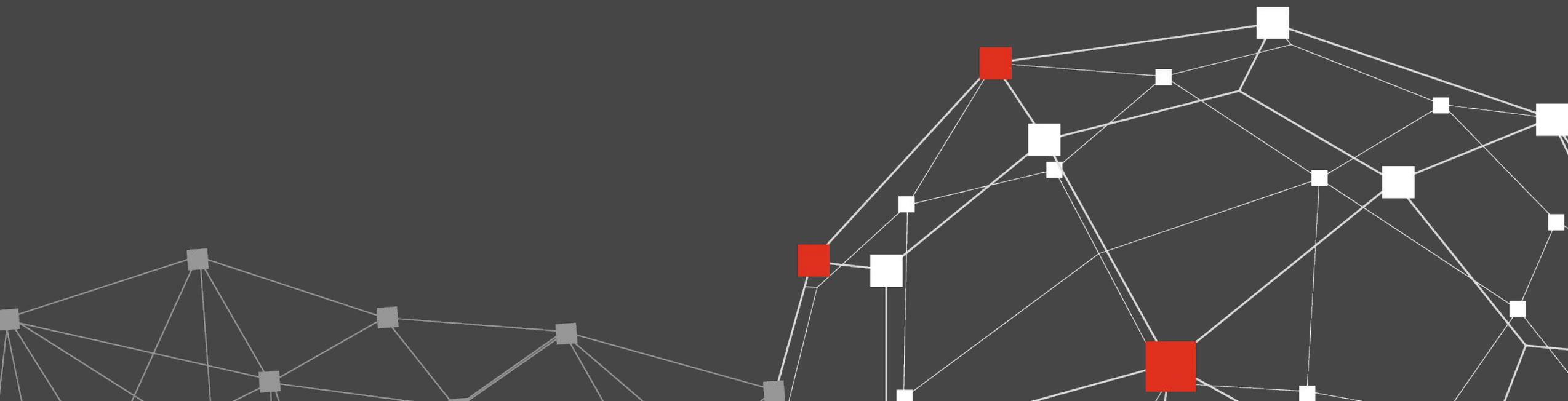
# Методология проведения функционального анализа: Подход к диагностике деятельности районных хокимиятов

Функциональный анализ структуры районных хокимиятов основан на следующих срезах: полномочия, стратегическое направление, операционная модель и внутренние возможности. Данная структура анализа позволяет систематически проводить диагностику деятельности, выявлять положительные и отрицательные стороны, а также вырабатывать подходящие рекомендации по каждому аспекту.



# A.1.1

## Определение инструментов





Выбор референтной  
модели



# Важным аспектом является выбор референтной модели

Наличие референтной модели дает возможность оценить текущую ситуацию в исследуемых учреждениях в сравнении с общепринятыми мировыми стандартами. Выделены следующие 6 критериев для референтной модели:

## Доступность

- Наличие полного объема информации в открытом доступе касательно выбранной референтной модели, включая описание, все необходимые пояснения и примеры использования

## Применимость

- Применимость к деятельности анализируемой организации, основной акцент на аналогичной деятельности
- Применимость к задачам проекта, покрывающая затронутые аспекты, дающая ответы на основные поставленные вопросы

## Доработанность

- Опубликована рабочая версия модели, принятая и апробированная в действии другими организациями, получена обратная связь по эффективности

## Полноценность модели

- Всеобъемлющий охват всей деятельности организации, не упускающий из виду дополнительные, вспомогательные либо другие второстепенные процессы

## Детализация

- Глубина проработки референтной модели по всей деятельности, включая описание и пояснения для процессов 3 и 4 уровней

## Международная приемлемость

- Общепринятая мировая практика использования модель как ориентира для деятельности организации



# Сравнение международных моделей совершенствования функционирования органов местного управления

Для выбора наиболее соответствующей референтной модели произведен анализ 5-и различных международных моделей совершенствования функционирования органов местного управления. Сравнение моделей осуществлено по шести критериям. **Модель APQC** полностью отвечает всем критериям и является максимально подходящей для проведения функционального анализа

## Сравнительный анализ моделей совершенствования функционирования органов местного управления

Модель	Полноценность модели	Детализация	Международная приемлемость	Доработанность	Применимость	Доступность
APQC 	●	●	●	●	●	●
CAF 	◐	◐	●	●	◐	●
SGM 	◐	◐	●	●	◐	●
Baldrige 	◐	◐	●	◐	◐	◐
ABEF 	◐	◐	◐	◐	◐	◐

## Комментарии

- МОДЕЛЬ APQC КАК ГЛАВНЫЙ БЕНЧМАРК**  
 Модель APQC является наиболее подходящей для использования при проведении функционального анализа в настоящем исследовании
- ПОЛНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ APQC**  
 Модель APQC полностью охватывает все внутренние и внешние процессы деятельности хокимиятов и эффективно применяется на опыте иностранных муниципалитетов.
- МОДЕЛЬ CAF - ВТОРАЯ АЛЬТЕРНАТИВА**  
 После APQC наиболее приемлемой является модель CAF, используемая для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти различных уровней, но в данном исследовании модель CAF не применяется ввиду наличия определенных недостатков.

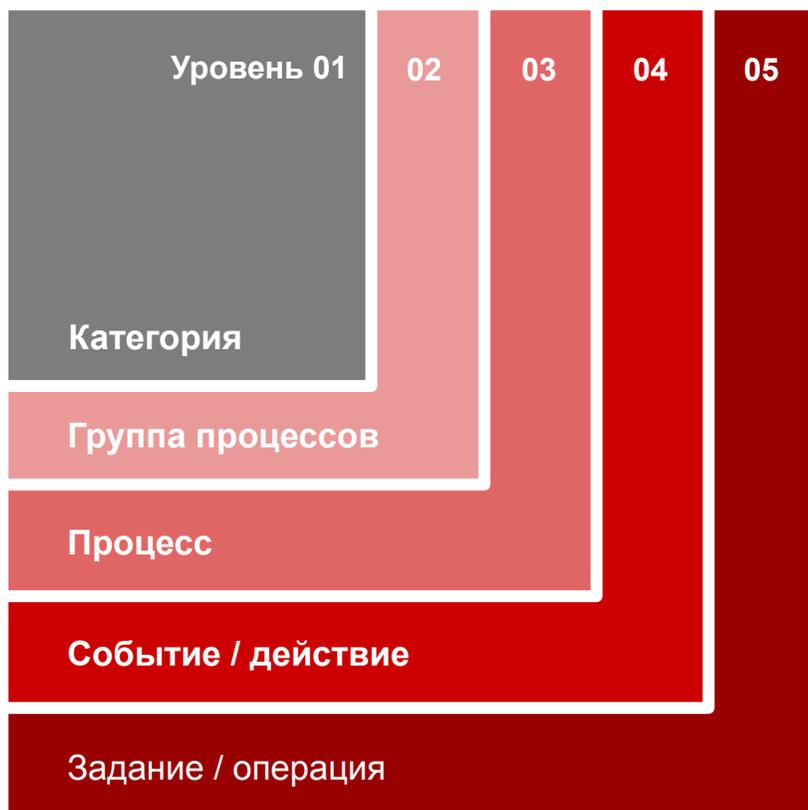
## Уровень соответствия модели для проведения функционального анализа



# Референтная модель по методологии APQC City Government способствует проведению анализа процессов в разрезе 5-и уровней

## СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ

### Структура уровней процессов



### Комментарии

- **13 НАПРАВЛЕНИЙ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В методологии *APQC City Government* расписаны процессы деятельности по 13 направлениям: (1) разработка видения и стратегии развития; (2) развитие и управление городскими службами; (3) освещение деятельности; (4) предоставление продукта; (5) предоставление услуг; (6) управление человеческим капиталом; (7) управление информационными технологиями; (8) управление финансовыми ресурсами; (9) управление активами; (10) управление рисками; (11) управление внешними связями; (12) управление функциональными возможностями; (13) развитие местного самоуправления.

- **5-и УРОВНЕВАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА**

В методологии *APQC City Government* используется 5 уровневая классификация процессов - от верхнеуровневого общего до самого детализированного:

**01**    Уровень 01 “Категория”



представляет наивысший уровень процессов организации, такой как “управление рисками, комплаенс и устойчивое развитие организации”.

**02**    Уровень 02 “Группа процессов”



указывает на следующий уровень процессов. Например, “управление рисками организации”.

**03**    Уровень 03 “Процесс”



включает основные элементы для выполнения задач, а также может включать элементы изменения и доработки. Пример, “управление операционными рисками организации”.

**04**    Уровень 04 “Событие/действие”



указывает на основные действия, выполняющиеся во время процесса. Например, “сбор данных по событиям/инцидентам реализации операционных рисков”.

**05**    Уровень 05 “Задание/операция”

очень детален и может широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности организации. Пример: “подготовка запроса на получение данных по реализованным событиям операционного риска”.

# Модель полной оценки (Common Assessment Framework, CAF) содержит 9 критериев для проведения анализа деятельности органов местного управления



ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ



## Комментарии

- **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ**  
Модель CAF предлагает системный подход к оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти различных уровней. CAF включает в себя 9 обширных групп критериев анализа
- **ВЫСОКАЯ ДЕТАЛИЗАЦИЯ И ДОСТУПНОСТЬ**  
Модель CAF содержит детализированные процессы, охватывающие большую часть деятельности хокимиятов. Модель CAF широко применима на международном уровне, особенно в странах Европейского Союза. Модель CAF относительно доступна и полностью доработана, что делает её легко применимой и адаптируемой под разные условия в короткие сроки
- **ОТСУТСТВИЕ ВАЖНЫХ КОМПОНЕНТОВ АНАЛИЗА**  
Модель CAF упускает из виду набор компонентов (имеющихся в APQC) таких как: “развитие городских служб”, “предоставление услуг населению” и “управление рисками”. Рассматриваемые компоненты являются важными для деятельности хокимиятов, поэтому модель CAF не применяется в настоящем исследовании при проведении функционального анализа

# Модель SGM (The New St. Gallen Management Model) ориентирована на анализ внешней и внутренней среды оперирования органов местного управления

 ГЕРМАНИЯ



## Комментарии

### • ОСНОВА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Модель SGM рассматривает организацию комплексно. Модель SGM служит эффективной основой для выстраивания организационной коммуникации и описывает организационные системы по 6 измерениям, указанным на иллюстрации структуры модели

### • АКЦЕНТ НА ОПИСАНИЕ, А НЕ НА АНАЛИЗ

Модель SGM нацелена на анализ организации со всех сторон. При этом модель SGM предоставляет большой объем описания теоретических аспектов, что уменьшает ее прикладное применение

### • НАЛИЧИЕ НЕРЕЛЕВАНТНЫХ КОМПОНЕНТОВ

В случае с хокимиятом некоторые компоненты модели соответствуют целям функционального анализа. Например, проблемы взаимодействия, процессы, структурные силы и способы развития. Однако, компоненты анализа сферы окружающей среды по всем критериям модели не соотносятся с целями проведения функционального анализа. Поэтому модель SGM не полностью подходит для проведения оценки хокимиятов. Модель SGM используется в разных странах на протяжении многих лет, но случаи адаптации модели для органов местного управления отсутствуют

# The Baldrige business model нацелена на управление всеми компонентами организации как единой структурой (“системная перспектива”)

 **СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ**

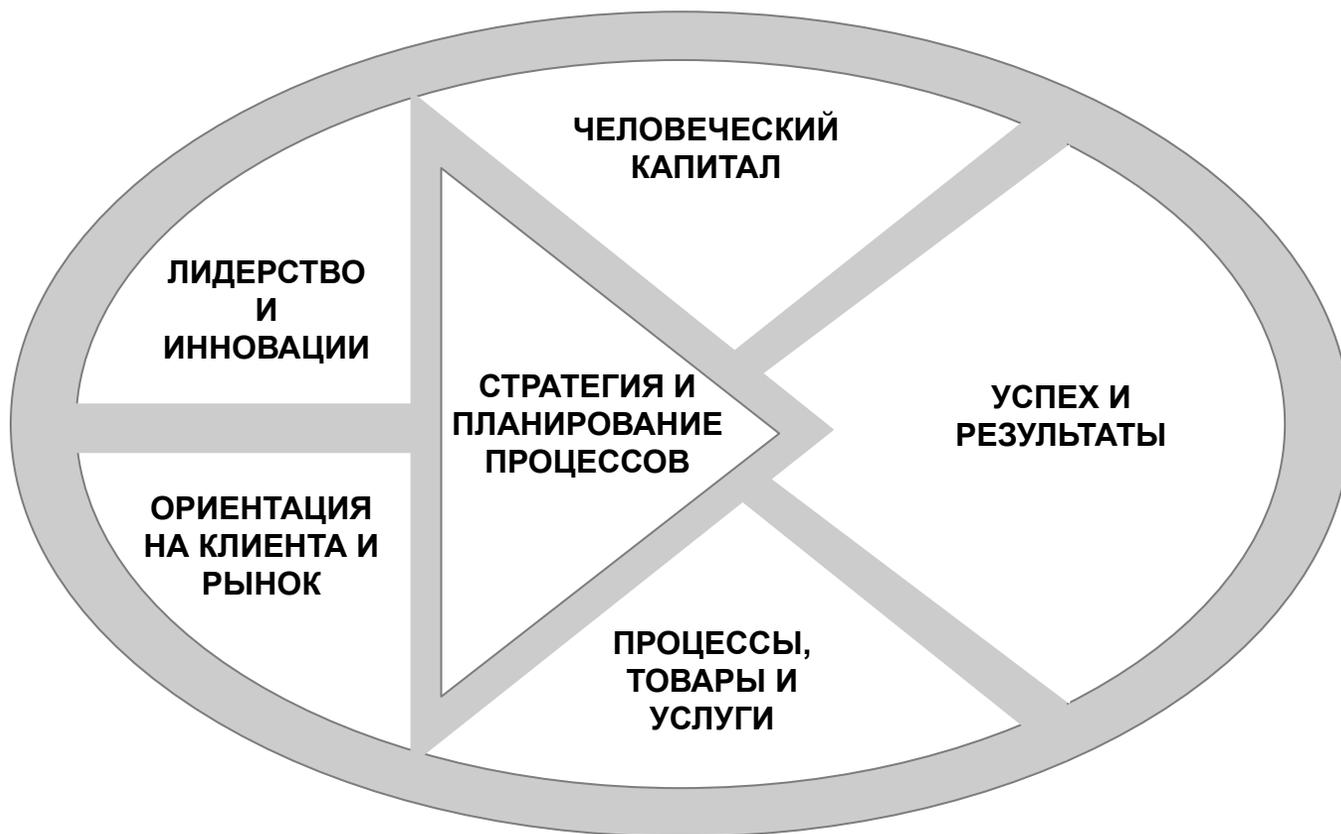


## Комментарии

- **ЦЕЛЬ МОДЕЛИ - ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**  
The Baldrige business model является популярной моделью для оценки и повышения эффективности деятельности организаций в США. На данный момент доработана и обновляется на ежегодной основе путем присвоения премии за вклад в ее развитие.
- **7 КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**  
Модель функционирует на основе 7-ми критериев, указанных на иллюстративной схеме слева. Рассматриваемые 7-мь критериев не являются требованиями к исполнению относительно организационной структуры или функциональной составляющей организации.
- **ШИРОКАЯ ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ**  
Модель Baldrige специализируется на повышение эффективности в различных отраслевых сегментах: сфера производства и оказание услуг; малый и крупный бизнес; бизнес, государственные и некоммерческие организации.
- **НИЗКИЙ УРОВЕНЬ КОНКРЕТИЗАЦИИ И ДЕТАЛИЗАЦИИ**  
Однако, основными недостатками данной модели являются отсутствие конкретики в использовании каждого критерия и глубокой детализация деятельности, которые являются важными факторами при анализе муниципалитетов, их взаимодействии с заинтересованными сторонами, оценке и выработке рекомендаций.

# Модель ABEF нацелена на выстраивание согласованности компонентов организации и фокусируется на достижение стратегических целей

 АВСТРАЛИЯ



## Комментарии

- **ОПЫТ КАНАДЫ И СИНГАПУРА**  
Австралийская модель повышения операционной эффективности ABEF (Australian Business Excellence Framework) идентична канадской и сингапурской моделям, которые основаны на критериях, указанных на иллюстративной структуре модели ABEF слева
- **ЛЕГКОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ДОРАБОТАННОСТЬ**  
Модель ABEF доработана и в последние годы используется корпорациями в многих развитых странах из-за её доступности и легкости в применении.
- **ОТСУТСТВИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ КОМПОНЕНТОВ**  
Модель ABEF не содержит такие важные компоненты для функционального анализа как: развитие местного самоуправления; внешние взаимодействия органов местного управления; координирующую деятельность хокимиятов.
- **ФОКУС ТОЛЬКО НА ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ**  
ABEF фокусируется на управлении внутренними процессами и не рассматривает координационную функцию. В то же время, органы местного управления являются координирующими государственными учреждениями которым подотчетен ряд других государственных учреждений
- **ПРИМЕНИМОСТЬ ТОЛЬКО В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ**  
ABEF применяется в коммерческом секторе и нацелена для улучшения работы частных предприятий, а не государственных органов управления

““

Подготовка опросников и  
проведение интервью



# Подготовка информационного запроса и опросников

В рамках проекта подготовлены информационный запрос и опросники на двух языках русском и узбекском. Данные документы рассылаются в каждое исследуемое учреждение выделенному контактному лицу в пять пилотных регионов и играют ключевую роль в полноценной диагностики деятельности организации.



## Структура информационного запроса (общий)

Информационный запрос составлен по структуре согласно приведенным ниже категориям. Обширное и полное наличие документов по данным категориям позволяет детально проанализировать деятельность организации.

№	Категория
1	Распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и структурными подразделениями
2	Порядок (процедуры) исполнения процессов по обслуживанию пользователей государственных услуг
3	Установление и мониторинг КПЭ по должностям, осуществляющим оказание государственных услуг
4	Реальная эффективность (уровень качества) исполнения государственных услуг
5	Оценка уровня компетенций персонала
6	Взаимодействие с пользователями государственных услуг



## Структура опросников

Опросник для пользователей услуг акцентирует внимание на удовлетворенность и качество услуг

№	Пользователи услуг
1	Общая информация о респонденте
2	Оценка опыта взаимодействия с государственными органами
3	Оценка эффективности государственной деятельности

Опросник для сотрудников акцентирует внимание на процессах, согласно референтной модели

№	Сотрудники организации
1	Общая информация о респонденте
2	Процесс выполнения работы

# Опции проведения интервьюирования респондентов

Проведение интервью в основе своей опирается на опросники и информационный запрос подготовленный ранее. Опросники разрабатывались опираясь на референтную модель деятельности организации.

В рамках сложившейся ситуации существует две опции проведения интервью: оффлайн и онлайн.



## Опция 1: Оффлайн

Посредством поездок в пилотные регионы команды консультантов и проведения интервьюирования на месте. Проведение физических встреч и поездок производится в случае снятия запрета на передвижение в условиях карантина.

Положительные аспекты:

- Непосредственное взаимодействие с респондентами
- Более качественные ответы



## Опция 2: Онлайн

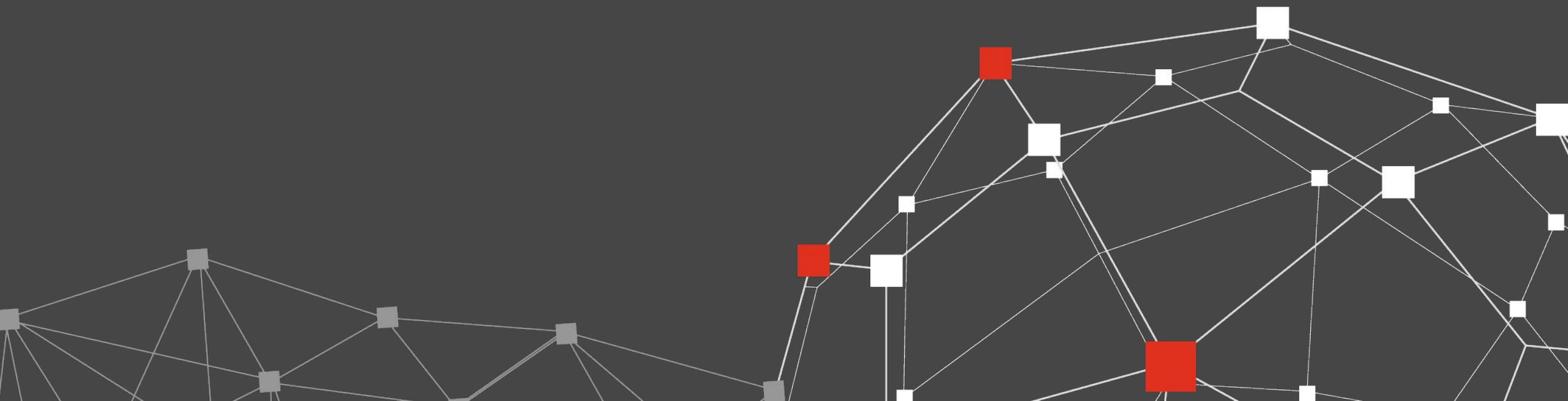
Удаленно посредством телефонных звонков, рассылки опросника. Активность онлайн-интервью и онлайн-опросов производится в случае сохранения запрета на передвижение в условиях карантина.

Положительные аспекты:

- Нет физических ограничений
- Скорость получения обратной связи

# A.1.2

## Диагностика ситуации



# Структура диагностики ситуации состоит из 4 уровней и может быть визуализирована в виде пирамиды

Проведение диагностики осуществляется с вершины пирамиды, путем анализа правовых актов регламентирующих деятельность организации, и заканчивается определением внутренних возможностей. Также, данная структура помогает оценить и проанализировать роль исследуемого учреждения в разрезе взаимодействия с государственными органами, бизнес-сообществом и населением.



# Анализ полномочий хокимията согласно юридическим документам

Для структурирования сбора и анализа нормативно правовых актов используется иерархия законодательства, а также рассматривается формирование руководства Хокимията и его фокус в 5 областях направленности деятельности. Это позволяет системно оценить полноценность юридических документов.



Полномочия



## Направления деятельности регуляторной среды Хокимиятов

- Качество жизни**  
это уровень благосостояния, которого стремится достичь хокимият и который состоит из ожиданий населения от хорошей жизни, основанной на ценностях, целях и социокультурном контексте, в котором живут люди
- Экономическое развитие**  
планомерные действия хокимията направленные на постепенные качественные и структурные положительные изменения экономики, производительных сил, финансовых показателей района
- Культурное развитие**  
изменение материальных и духовных компонентов культуры, охватывающее такие аспекты, как уровень образования района, просвещение населения, понимание культурных ценностей и наследия
- Устойчивое развитие**  
это контроль и соблюдение необходимых мер со стороны хокимията для сохранения природы и окружающей среды для возможностей развития будущих поколений
- Обслуживание населения**  
трудовая деятельность хокимията, направленная на организацию городских служб и государственных организаций для удовлетворения потребления населением материальных благ и оказываемых услуг

# Управление эффективностью работы требует определения и обучения работе с КПЭ, интеграции и мониторинга инициатив по управлению эффективностью

Для разработки КПЭ, рассматривается использование следующих пяти компонентов:



Стратегические направления



Необходимо создать и собрать все потенциальные КПЭ. Отсутствуют КПЭ, измеряющие внутреннее сотрудничество и качество обслуживания населения на уровне системы показателей управления



Требуется добиться сбалансированного каскадирования показателей от уровня руководства до исполнительного уровня в лице отдела / сотрудника. Часто встречается слабое понимание смысла КПЭ



Важно достичь присутствия КПЭ в должностных инструкциях. Одной из распространенных ошибок является смещение или несоответствие должностных инструкций отдела и КПЭ



Обязательным является непрерывный мониторинг эффективности деятельности. Одни из недочетов обычно связаны со слабым качеством внедрения инициатив по управлению эффективностью



Необходимо использовать систему управления эффективностью. В настоящее время для этого можно использовать ИТ инструменты с целью достижения высокой скорости и эффективности коммуникаций

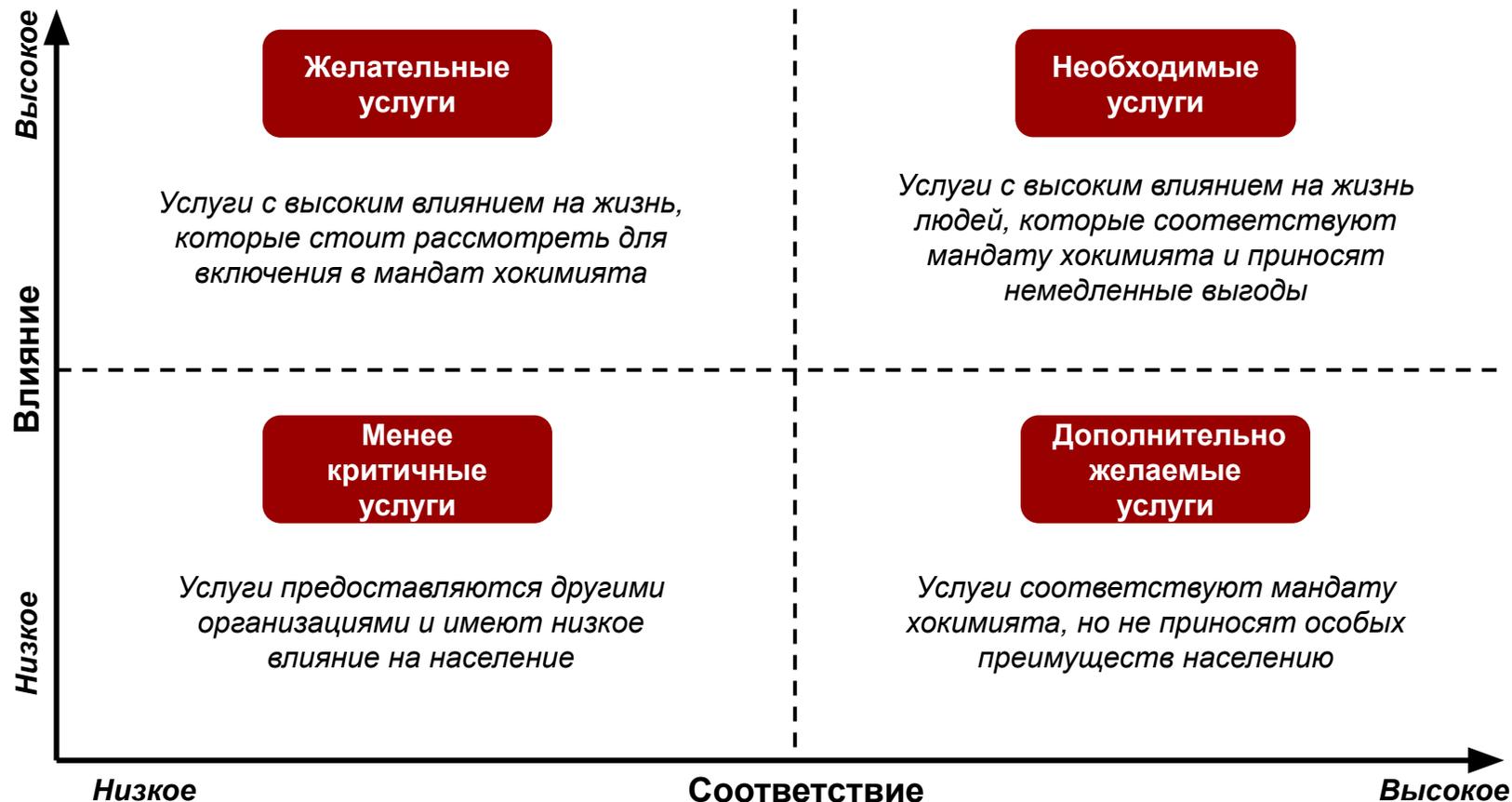
# Метод оценки существующих и возможных услуг и их приоритезация

Хокимияты выполняют деятельность и предоставляют услуги большого спектра. Для того чтобы максимизировать эффект от работы сотрудников необходимо ясное понимание, что приносит наибольший результат населению и находится в компетенции хокимиятов.



Операционная модель:  
Услуги

Матрица оценки нынешних и возможных услуг хокимията



## Комментарии

- Матрица оценки услуг помогает выработать понимание об услугах и скорректировать направленность усилий хокимията.
- Параметр влияния оценивается согласно тому как услуги приносят или принесут немедленные и заметные выгоды для населения и хокимията
- Параметр соответствия оценивается согласно тому, как если услуга соответствует полномочиям хокимията, его видению и стратегическим целям
- Хокимияту не стоит забывать, что данные параметры должны рассматриваться с точки зрения населения, то есть насколько в действительности людям важно содействие со стороны хокимията в определенном вопросе.

# Оценка процессов проводится по 4 основным параметрам: дизайн процесса, роли процесса, эффективность процесса, стандартизация и автоматизация

Процесс - это последовательная серия действий с начальной и конечной точкой, каждая из которых требует входных данных и дает результаты в рамках корпоративных регламентов.



Внутренние возможности:  
Процессы



## Описания оценка параметров

- Измерение «Процесс проектирования» направлено на:
  - Карты процесса (включая подробные этапы процесса)
  - Вспомогательные политики и процедуры
- Измерение «Роли процесса» адресовано:
  - Владение процессом
  - Управление производительностью процесса
  - Роли процесса и обязанности
- Измерение «Эффективность процесса» касается:
  - Сотрудничество между структурными подразделениями
  - Сложность процесса
- Измерение «Стандартизация и автоматизация» касается:
  - Стандартизация процессов
  - Использование технологий для автоматизации процессов

# В целом, процессы должны быть задокументированы, с четким определением ролей и стандартизированными и автоматизированными шагами



Внутренние возможности:  
Процессы

## Возможности оценки и улучшения клиентских процессов



**Возможности улучшения процессов**

<b>Документирование процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверка того, что все процессы задокументированы (включая карты процессов, политики и процедуры) и доступны всем сотрудникам</li></ul>
<b>Определение владельца процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Определение и установка владельцев процессов, которые будут отвечать за управление производительностью процессов, результаты, оптимизацию и т.д.</li></ul>
<b>Упрощение выполнения процесса</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверка возможности изменения дизайна своих менее эффективных процессов (например, заявок на получение разрешения на строительство) с учетом установки контрольных точек в ключевых моментах процесса, уменьшения зависимости от комитетов или внешних согласований и т. д.</li><li>Обеспечение оптимального распределения пространства в офисе</li></ul>
<b>Стандартизация процессов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проверка того, что все процессы в офисах местных муниципалитетов стандартизированы</li></ul>
<b>Дальнейшая автоматизация процессов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проведение работ по переходу на автоматизированное выполнение процессов и обеспечение оптимального использования этих систем, что требует участия старших заинтересованных сторон, чтобы возглавить эту работу по управлению изменениями</li></ul>

# Существует различные категории процессов - управляющие, основные и поддерживающие

Текст текст



Внутренние возможности:  
Процессы

## Управляющие процессы



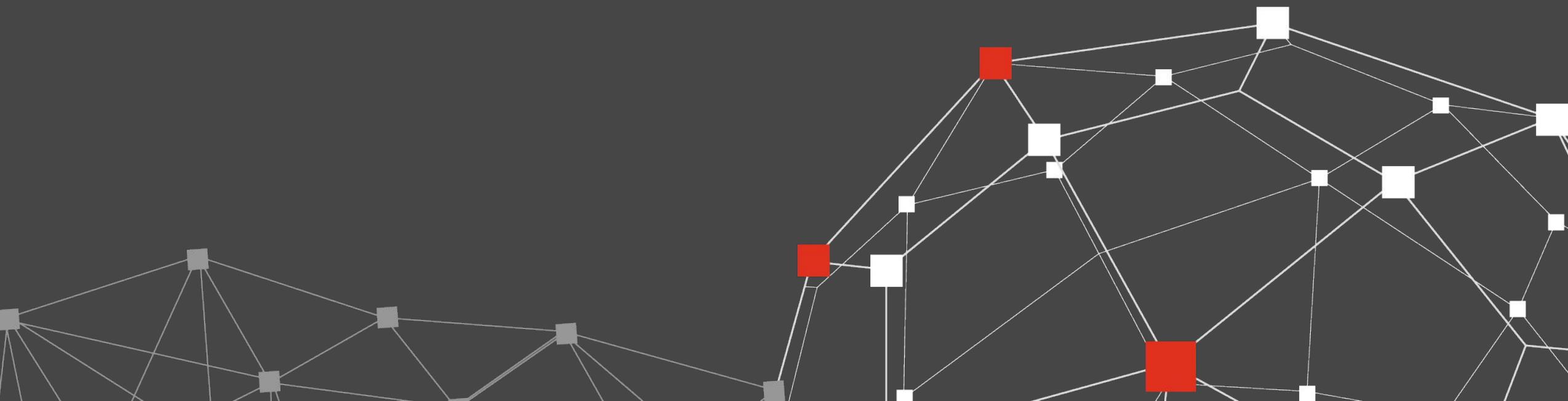
## Основные процессы



## Поддерживающие процессы

# A.1.3

## Выработка рекомендаций



# Картирование ключевых процессов деятельности до 2-го уровня

Каждый из процессов 1-го уровня раскладывается на процессы 2-го уровня, что позволяет более детально оценить деятельность организации и определить недочеты. При диагностике и проведении интервью определяется зрелость процессов 2-го уровня и обозначаются соответствующей цветовой маркировкой, что позволяет создать тепловую карту процессов.



## Комментарии

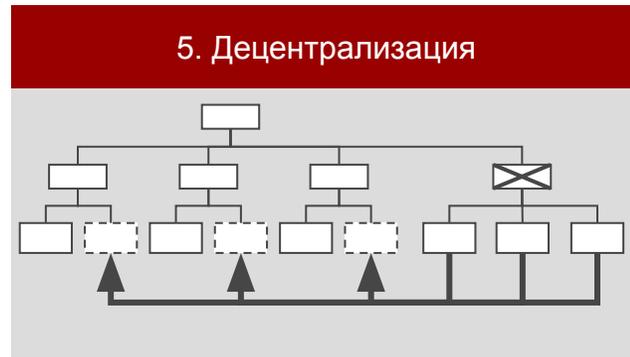
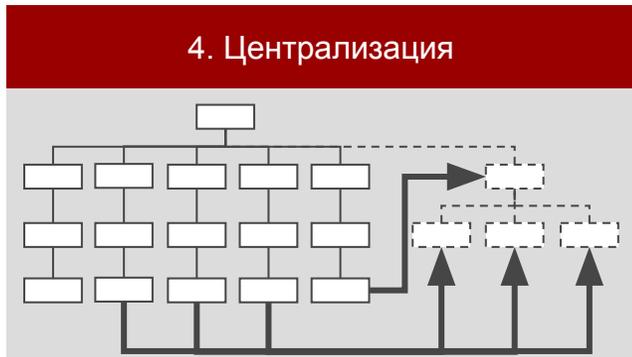
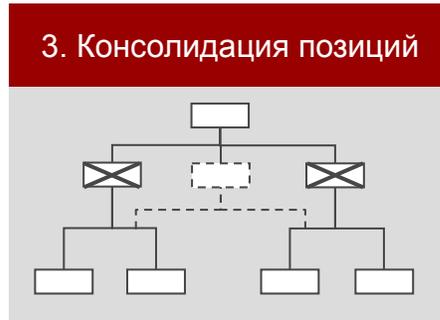
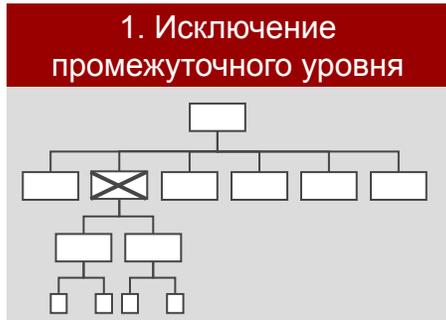
Пояснение к “тепловой карте”:

- Красный цвет означает, что процесс отсутствует полностью
- Желтый цвет означает, что процесс представлен частично либо процесс регламентирован, но не исполняется
- Зеленый цвет означает, что процесс существует и выполняется в полном объеме

Таким образом достаточно удобно представить уровень соответствия лучшим международным практикам по обозначенным процессам

# Техники выработки рекомендаций по организационной структуре

Для выработки рекомендаций по проектированию организационной структуры рассматриваются 5 часто используемых техник. Данные преобразования позволяют искоренить несогласованность деятельности структурных подразделений организации.



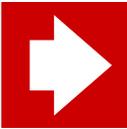
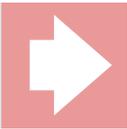
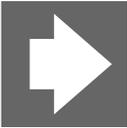
## Комментарии

- 1. Исключение промежуточного уровня** позволяет упростить управленческий процесс и выстроить прямую подотчетность
- 2. Поднятие нижнего уровня** позволяет уменьшить уровни подотчетности
- 3. Консолидация позиций** позволяет сократить лишние управленческие уровни и оптимизировать численность руководителей среднего звена
- 4. Централизация** позволяет выделять ключевую деятельность (функционал) для акцентирования ее важности
- 5. Децентрализация** позволяет осуществлять деятельность (функционал) в различных структурных подразделениях

# Приоритезация рекомендаций

Рекомендации разработаны в соответствии с техническим заданием. Мы также классифицировали их по степени легкости имплементации и скорости внедрения.

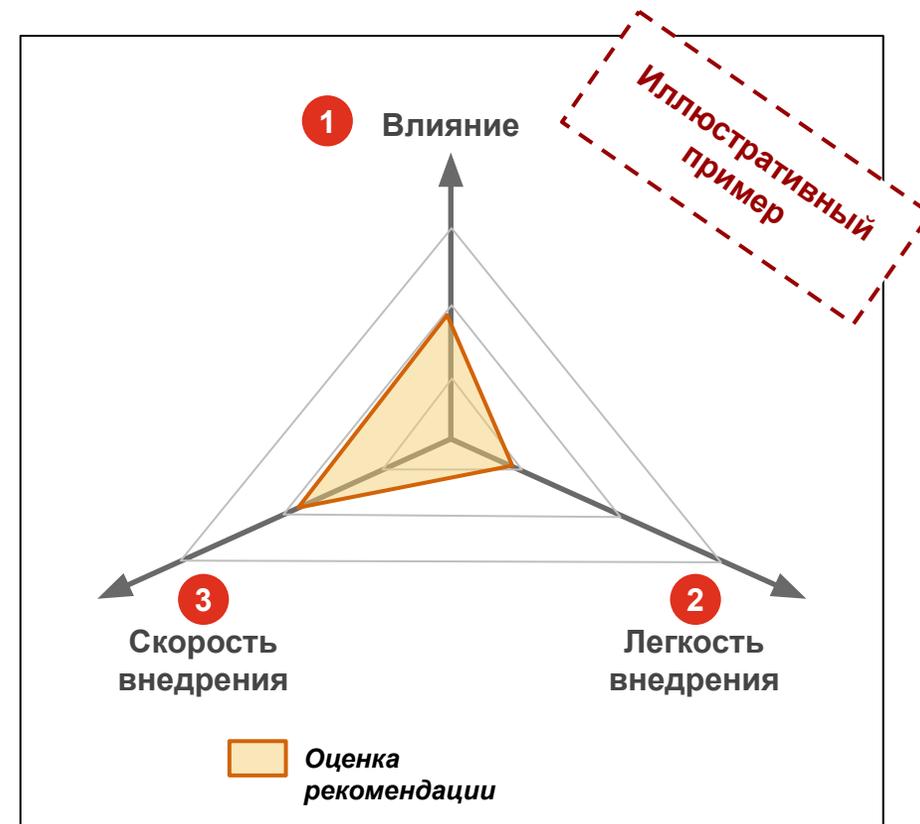
## Направления рекомендаций

	Улучшение отношений с региональными отделениями министерств и ведомств
	Улучшение функций и задач, а также организационной структуры
	Увеличение потенциала планирования / управления организации
	Цифровизация государственных услуг
	ГЧП инициативы
	Внесение поправок в законодательные акты

Приоритезации  
внутри каждого  
направления

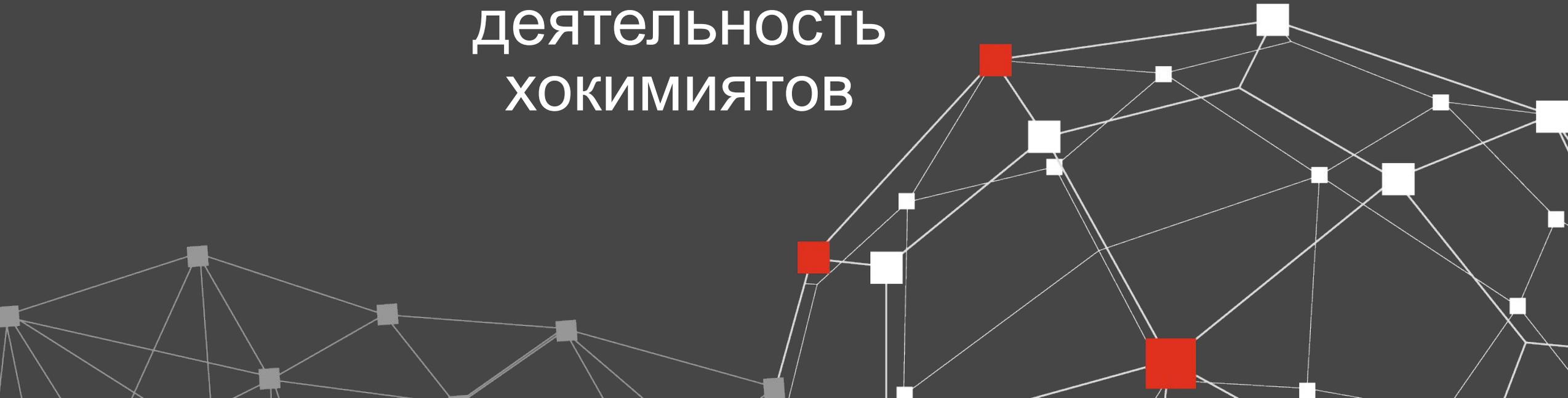


## Критерии оценки



# A.2

Перечень  
нормативных  
правовых актов,  
регулирующих  
деятельность  
ХОКИМИЯТОВ



# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
1	Конституция Республики Узбекистан.
2	Закон Республики Узбекистан «О государственной власти на местах».
3	Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по повышению финансовой самостоятельности органов государственной власти на местах, усилению ответственности налоговых и финансовых органов за полноту поступлений в местные бюджеты».
4	Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по расширению полномочий органов государственной власти на местах в формировании местных бюджетов».
5	Постановление Президента Республики Узбекистан «О расширении полномочий органов государственной власти на местах и повышении их ответственности за формирования доходов местных бюджетов».
6	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию организации работ по благоустройству населенных пунктов республики».
7	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении типовых положений об аппаратах управления хокимиятов областей, городов и районов».
8	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении типовых правил этического поведения работников государственного управления и органов исполнительной власти на местах».
9	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению персональной ответственности руководителей органов исполнительной власти на местах и территориальных органов экономического комплекса, за результативность и эффективность проводимой работы по обеспечению занятости населения».
10	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении типовых положений об аппаратах управления хокимиятов областей, городов и районов».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
11	Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации».
12	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления деятельностью в сфере обращения с бытовыми и строительными отходами».
13	Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы питьевого водоснабжения и канализации, а также повышению эффективности инвестиционных проектов в данной сфере».
14	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по эффективной организации деятельности органов записи актов гражданского состояния в системе Агентства государственных услуг при Министерстве юстиции Республики Узбекистан».
15	Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по поддержке отечественных производителей».
16	Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию экспортного и инвестиционного потенциала республики».
17	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по организации эффективного использования пустующих объектов и широкого внедрения информационно-коммуникационных технологий».
18	Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по повышению эффективности пользования приусадебными землями населения».
19	Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по специализации регионов республики на производстве сельскохозяйственной продукции».
20	Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по кардинальному обновлению государственной политики в сфере развития экономики и сокращения бедности».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
21	Постановление Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Министерства экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан, а также подведомственных ему организаций».
22	Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по углублению реформ в строительной отрасли Республики Узбекистан».
23	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по широкому внедрению рыночных принципов в производство, закупку и реализацию зерна».
24	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по широкому внедрению рыночных принципов в сферу хлопководства».
25	Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию сферы лимонководства».
26	Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по оздоровлению социально-духовной атмосферы в обществе, дальнейшей поддержке института махалли, а также поднятию на новый уровень системы работы с семьями и женщинами».
27	Постановление Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Министерства по поддержке махалли и семьи Республики Узбекистан».
28	Закон Республики Узбекистан «О специальных экономических зонах».
29	Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по ускоренному развитию национальной системы оказания государственных услуг».
30	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему развитию государственно-частного партнерства в сфере дошкольного образования».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
31	Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах государственной поддержки животноводческой отрасли».
32	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по реализации в 2020 году задач, определенных в Стратегии развития сельского хозяйства Республики Узбекистан на 2020-2030 годы».
33	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по развитию социальной и производственной инфраструктуры Республики Узбекистан в 2020-2022 годах».
34	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2020-2022 годы».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
35	Закон Республики Узбекистан «О местном самоуправлении».
36	Постановление Президента Республики Узбекистан «О порядке решения вопросов административно-территориального устройства в Республике Узбекистан».
37	Закон Республики Узбекистан «О наименованиях географических объектов».
38	Закон Республики Узбекистан «О нормативных правовых актах».
39	Закон Республики Узбекистан «О дехканских хозяйствах».
40	Закон Республики Узбекистан «О договорно-правовой базе хозяйствующих субъектов»
41	Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности».
42	Закон Республики Узбекистан «О защите частной собственности и гарантиях прав собственников».
43	Закон Республики Узбекистан «О занятости населения».
44	Закон Республики Узбекистан «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
45	Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по кардинальному обновлению государственной политики в сфере развития экономики и сокращения».
46	Закон Республики Узбекистан «О гарантиях прав ребенка».
47	Закон Республики Узбекистан «О государственном санитарном надзоре».
48	Закон Республики Узбекистан «Об автомобильном транспорте».
49	Закон Республики Узбекистан «О фермерских хозяйствах».
50	Закон Республики Узбекистан «О разгосударствлении и приватизации».
51	Закон Республики Узбекистан «О приватизации государственного жилищного фонда».
52	Закон Республики Узбекистан «Об инвестиционной деятельности».
53	Закон Республики Узбекистан «Об иностранных инвестициях».
54	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении типовых положений об аппаратах управления хокимиятов областей, городов и районов».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
55	Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности».
56	Закон Республики Узбекистан «О банкротстве».
57	Закон Республики Узбекистан «О естественных монополиях».
58	Земельный кодекс Республики Узбекистан.
59	Закон Республики Узбекистан «О государственном земельном кадастре».
60	Закон Республики Узбекистан «О государственных кадастрах».
61	Закон Республики Узбекистан «О сотрудничестве».
62	Закон Республики Узбекистан «О сельскохозяйственных кооперативах (ширкатах) в Узбекистане».
63	Жилищный кодекс Республики Узбекистан.
64	Закон Республики Узбекистан «Об автомобильном транспорте».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
65	Закон Республики Узбекистан «О автомобильных дорогах».
66	Закон Республики Узбекистан «О городском автомобильном транспорте».
67	Закон Республики Узбекистан «О концессиях».
68	Закон Республики Узбекистан «Об образовании».
69	Закон Республики Узбекистан «О социальной защите инвалидов в Республике Узбекистан».
70	Закон Республики Узбекистан «Результаты функционального анализа хокимията Ташкентской области».
71	Закон Республики Узбекистан «Об опеке и попечительстве».
72	Семейный кодекс Республики Узбекистан
73	Закон Республики Узбекистан «О товариществах собственников жилья в Узбекистане».
74	Закон Республики Узбекистан «О частных товариществах собственников жилья в Узбекистане».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
75	Закон Республики Узбекистан «Об электроэнергетике».
76	Закон Республики Узбекистан «О конкуренции».
77	Закон Республики Узбекистан «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».
78	Бюджетный кодекс Республики Узбекистан.
79	Закон Республики Узбекистан «О свободных экономических зонах».
80	Градостроительный кодекс Республики Узбекистан.
81	Закон Республики Узбекистан «О профилактике правонарушений».
82	Кодекс Республики Узбекистан об административной ответственности.
83	Закон Республики Узбекистан «О безопасности дорожного движения».
84	Закон Республики Узбекистан «О задержании в уголовном производстве».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
85	Закон Республики Узбекистан «О противодействии терроризму».
86	Закон Республики Узбекистан «О борьбе с торговлей людьми».
87	Закон Республики Узбекистан «О всеобщей воинской службе и военной службе в Узбекистане».
88	Закон Республики Узбекистан «О Государственной таможенной службе».
89	Закон Республики Узбекистан «О Государственной границе Республики Узбекистан».
90	Закон Республики Узбекистан «О пожарной безопасности».
91	Закон Республики Узбекистан «Об обороне».
92	Закон Республики Узбекистан «Об ограничениях распространения и потребления алкогольных и табачных изделий».
93	Закон Республики Узбекистан «О гражданской защите».
94	Закон Республики Узбекистан «О спасательной службе и статусе спасателя».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
95	Закон Республики Узбекистан «Об адвокатуре».
96	Закон Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления территориальных органов государственной».
97	Кодекс Республики Узбекистан об административной ответственности».
98	Закон Республики Узбекистан «Об общественном здравоохранении».
99	Закон Республики Узбекистан «О государственном санитарном надзоре».
100	Закон Республики Узбекистан «О защите населения от туберкулеза».
101	Закон Республики Узбекистан «О лекарственных средствах и фармацевтической деятельности» в Узбекистане».
102	Закон Республики Узбекистан «О профилактике йододефицитных заболеваний» в Узбекистане».
103	Закон Республики Узбекистан «О психиатрической помощи».
104	Закон Республики Узбекистан «О физической культуре и спорте».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
105	Закон Республики Узбекистан «О туризме».
106	Закон Республики Узбекистан «Об охране и использовании объектов культурного наследия».
107	Закон Республики Узбекистан «Об охране и использовании объектов культурного наследия».
108	Закон Республики Узбекистан «О музеях».
109	Закон Республики Узбекистан «Об архивах».
110	Закон Республики Узбекистан «О захоронении и захоронении».
111	Закон Республики Узбекистан «Об охране природы».
112	Закон Республики Узбекистан «О карантине растений».
113	Закон Республики Узбекистан «О лесах».
114	Закон Республики Узбекистан «О недрах».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
115	Закон Республики Узбекистан «О воде и водопользовании».
116	Закон Республики Узбекистан «Об отходах».
117	Закон Республики Узбекистан «Об охране атмосферного воздуха».
118	Закон Республики Узбекистан «Об охране и использовании животного мира» в Узбекистане».
119	Закон Республики Узбекистан «Об охране и использовании растительного мира».
120	Закон Республики Узбекистан «Об особо охраняемых природных территориях».
121	Закон Республики Узбекистан «Об экологическом контроле».
122	Закон Республики Узбекистан «Об охране населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».
123	Закон Республики Узбекистан «О рациональном использовании энергии».
124	Закон Республики Узбекистан «О безопасности гидротехнических сооружений».

# Перечень нормативно-правовых актов

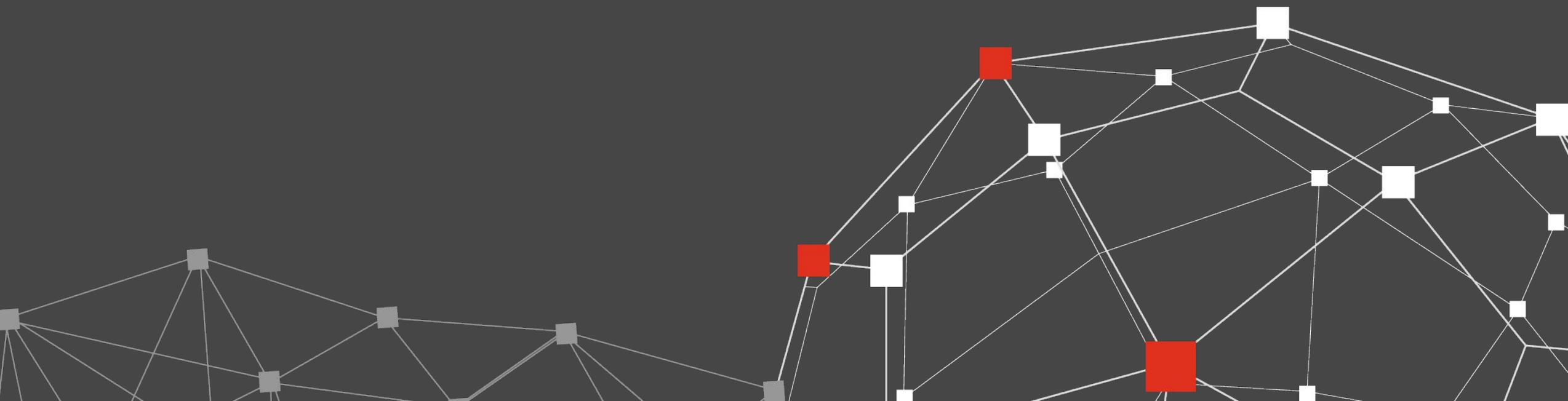
№	Перечень нормативных правовых актов
125	Закон Республики Узбекистан «О почтовых услугах».
126	Закон Республики Узбекистан «О связи».
127	Закон Республики Узбекистан «О референдуме Республики Узбекистан».
128	Закон Республики Узбекистан «О выборах Президента Республики Узбекистан».
129	Закон Республики Узбекистан «О гарантиях избирательного права граждан».
130	Закон Республики Узбекистан «О выборах в Олий Мажлис Республики Узбекистан».
131	Закон Республики Узбекистан «О статусе депутата законодательной палаты и члена сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан».
132	Закон Республики Узбекистан «Об органах самоуправления граждан».
133	Закон Республики Узбекистан «О рекламе».
134	Закон Республики Узбекистан «Об органах самоуправления граждан».

# Перечень нормативно-правовых актов

№	Перечень нормативных правовых актов
135	Закон Республики Узбекистан «Об основах государственной молодежной политики в Республике Узбекистан».
136	Закон Республики Узбекистан «О захоронении и захоронении».
137	Закон Республики Узбекистан «О прозрачности государственного управления»
138	Закон Республики Узбекистан «О свободе совести и религиозных организациях».
139	Закон Республики Узбекистан «Об электронном правительстве».
140	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию порядка оказания государственных услуг и межведомственного информационного взаимодействия государственных органов и иных организаций».
141	Закон Республики Узбекистан «Об открытости деятельности органов государственной власти и управления».
142	Закон Республики Узбекистан «Об утверждении нормативных документов по упорядочению численности и оптимизации расходов на содержание управленческого персонала».
143	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию взаимодействия органов государственного и хозяйственного управления, государственной власти на местах с юридическими и физическими лицами с использованием информационно-коммуникационных технологий».

# A.3

## Шаблоны вопросников интервью и онлайн- опросов



# Опрос сотрудников районных хокимиятов 1/3

№	Вопросы	Варианты ответов
I	Общая информация о респонденте	
1	Подразделение/отдел	_____
2	Должность	_____
3	Образование	Среднее; Специалитет; Аспирантура; Бакалавриат; Магистратура; Другое:
5	Основная специальность	_____
6	Знание языков	Только узбекский; Только русский; Русский и узбекский; Другой (указать):_____;
7	Как Вы узнали об этой работе?	Знакомство; Объявление в интернете; Физическое объявление; Другое (указать):_____;
8	Какие документы Вы предоставили при приеме?	
9	Опишите с указанием плюсов и минусов как для Вас прошел процесс найма на работу?	_____
10	Как долго работаете? (укажите количество лет)	_____
11	Каковы ваши основные обязанности	Административные; Техническое обеспечение; Другое(указать):_____;
12	Сколько времени Вы провели на своей должности?	
13	Повышали ли Вас на текущем месте работы?	Да; Нет
14	Выдают ли Вам премию?	Да, несколько раз в год; Да, раз в год; Да, раз в два года; Нет;
15	Понимаете ли Вы принцип выдачи премии, за что и почему?	Да; Нет; Другое(указать):_____;
16	Сколько раз Вас повышали в течение карьеры на текущем месте работы?	
17	Был ли у Вас профильный опыт работы до устройства в Хокимият?	

# Опрос сотрудников районных хокимиятов 2/3

№	Процесс выполнения работы	
18	Готовите ли вы план развития города/района?	да /нет / другое(указать): _____
19	Готовите ли вы план работы хокимията на 1 год и на 3 года?	да /нет / другое(указать): _____
20	Контролирует ли вы исполнение планов работ хокимията на 1 год?	да /нет / другое(указать): _____
21	Вносили ли вы предложения для включения в план работ хокимията?	да /нет / другое(указать): _____
22	Работаете ли вы с городскими службами?	да /нет / другое(указать): _____
23	Пытаетесь ли вы улучшать работу городских служб?	да /нет / другое(указать): _____
24	Рассказываете ли вы населению о проделанной работе хокимията?	да /нет / другое(указать): _____
25	Оцениваете ли вы общение населения и хокимията?	да /нет / другое(указать): _____
26	Готовите ли вы план закупок хокимията?	да /нет / другое(указать): _____
27	Проводите ли вы закупки хокимията?	да /нет / другое(указать): _____
28	Помогаете ли вы населению в рамках своей работы?	да /нет / другое(указать): _____
29	Помогают ли вам другие сотрудники хокимията в помощи населению?	да /нет / другое(указать): _____
30	Готовите ли вы план предоставления услуг населению?	да /нет / другое(указать): _____
31	Работаете ли вы над выдачей / обновлением лицензий и разрешений?	да /нет / другое(указать): _____
32	Проводите ли вы инспекции, расследования и надзора?	да /нет / другое(указать): _____
33	Курируете ли вы работу по вывозу мусора из населенных пунктов?	да /нет / другое(указать): _____
34	Курируете ли вы работу по поддержанию парков и зеленых насаждений?	да /нет / другое(указать): _____
35	Курируете ли вы работу по обеспечению общественной безопасности?	да /нет / другое(указать): _____
36	Курируете ли вы работу по содержанию тюрем?	да /нет / другое(указать): _____
37	Курируете ли вы работу по развитию дорог и транспортной системы?	да /нет / другое(указать): _____
38	Работаете ли вы напрямую с населением?	да /нет / другое(указать): _____
39	Работаете ли вы с местным самоуправлением?	да /нет / другое(указать): _____

# Опрос сотрудников районных хокимиятов 3/3

40	Участвуете ли вы в найме на работу сотрудников?	да /нет / другое(указать):_____
41	Вводите ли вы в курс дел новых сотрудников?	да /нет / другое(указать):_____
42	Обучаете ли вы сотрудников?	да /нет / другое(указать):_____
43	Определяете ли вы премии сотрудников?	да /нет / другое(указать):_____
44	Удерживаете ли вы ценных сотрудников?	да /нет / другое(указать):_____
45	Собираете ли вы информацию о сотрудниках?	да /нет / другое(указать):_____
46	Делитесь ли вы новостями внутри хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
47	Следите ли вы за рабочим состоянием компьютеров и принтеров хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
48	Пользуетесь ли вы электронным документооборотом в хокимияте?	да /нет / другое(указать):_____
49	Готовите ли вы план бюджета (на что будет потрачен бюджет)?	да /нет / другое(указать):_____
50-51	Следите ли вы за исполнением бюджета? Следите ли вы за поступлениями налогов?	да /нет / другое(указать):_____
52	Определяете ли вы налоговые ставки?	да /нет / другое(указать):_____
53	Готовите ли вы план по использованию активов хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
54-55	Управляете ли вы активами хокимията? Следите ли вы за рисками?	да /нет / другое(указать):_____
56	Готовили ли вы план действий в случае непредвиденных ситуаций и кризисных ситуаций?	да /нет / другое(указать):_____
57	Проводите ли вы работу по исправлению допущенных ошибок хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
58	Отчитываетесь ли вы вышестоящему хокимияту и правительству?	да /нет / другое(указать):_____
59	Отчитываетесь ли вы Кенгашу народных депутатов?	да /нет / другое(указать):_____
60	Помогаете ли вы в решении правовых и этических вопросов населения?	да /нет / другое(указать):_____
61	Создаете ли вы статьи в средства массовой информации?	да /нет / другое(указать):_____
62-63	Улучшаете ли вы работу хокимията? Следите ли вы за качеством работы хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
64	Делитесь ли вы знаниями с другими сотрудниками хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
65	Следите ли вы за экологией?	да /нет / другое(указать):_____

# Опрос сотрудников областных хокимиятов 1/3

№	Вопросы	Варианты ответов
I	Общая информация о респонденте	
1	Подразделение/отдел	_____
2	Должность	_____
3	Образование	Среднее; Специалитет; Аспирантура; Бакалавриат; Магистратура; Другое: _____;
5	Основная специальность	_____
6	Знание языков	Только узбекский; Только русский; Русский и узбекский; Другой (указать): _____;
7	Как Вы узнали об этой работе?	Знакомство; Объявление в интернете; Физическое объявление; Другое(указать): _____;
8	Какие документы Вы предоставили при приеме?	
9	Опишите с указанием плюсов и минусов как для Вас прошел процесс найма на работу?	_____
10	Как долго работаете? (укажите количество лет)	_____
11	Каковы ваши основные обязанности	Административные; Техническое обеспечение; Другое(указать): _____;
12	Сколько времени Вы провели на своей должности?	
13	Повышали ли Вас на текущем месте работы?	Да; Нет;
14	Выдают ли Вам премию?	Да, несколько раз в год; Да, раз в год; Да, раз в два года; Нет.
15	Понимаете ли Вы принцип выдачи премии, за что и почему?	Да; Нет; Другое(указать): _____;
16	Сколько раз Вас повышали в течение карьеры на текущем месте работы?	
17	Был ли у Вас профильный опыт работы до устройства в Хокимият?	

# Опрос сотрудников областных хокимиятов 2/3

№	Процесс выполнения работы	
18	Влияете ли вы на процесс районного хокимията определения плана развития районов?	да /нет / другое(указать):_____
19	Согласовываете ли вы план работ районных хокимиятов на 1 год и на 3 года?	да /нет / другое(указать):_____
20	Контролирует ли вы выполнение планов работ районного хокимията на 1 год?	да /нет / другое(указать):_____
21	Отслеживаете ли вы показатели хорошего исполнения работы районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
22	Определяете ли вы регламент для районных хокимиятов по работе с городскими службами?	да /нет / другое(указать):_____
23	Даете ли вы рекомендации районным хокимиятам о том, как рассказывать населению о работе хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
24	Согласовываете ли вы план закупок районного хокимията?	да /нет / другое(указать):_____
25	Делаете ли вы что-то для населения, что не делает районный хокимият?	да /нет / другое(указать):_____
26	Есть ли что-то что районный хокимият делает, а областной хокимият не делает для населения?	да /нет / другое(указать):_____
27	Работаете ли вы над выдачей / обновлением лицензий и разрешений, которые предоставляет областной хокимият и не предоставляет районный хокимият?	да /нет / другое(указать):_____
28	Работаете ли вы над развитием дорог и транспортной системы районов?	да /нет / другое(указать):_____
29	Работаете ли вы с местным самоуправлением?	да /нет / другое(указать):_____
30	Повышаете ли вы сотрудников с позиций районного хокимията в областной?	да /нет / другое(указать):_____
31	Мотивируете ли вы сотрудников районного хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
32	Собираете ли вы информацию о сотрудниках?	да /нет / другое(указать):_____
33	Следите ли вы за рабочим состоянием компьютеров и принтеров районного хокимията?	да /нет / другое(указать):_____

# Опрос сотрудников областных хокимиятов 3/3

34	Пользуетесь ли вы электронным документооборотом в хокимияте?	да /нет / другое(указать):_____
35	Готовите ли вы план бюджета (на что будет потрачен бюджет)?	да /нет / другое(указать):_____
36	Следите ли вы за исполнением бюджета?	да /нет / другое(указать):_____
37	Следите ли вы за поступлениями налогов?	да /нет / другое(указать):_____
38	Определяете ли вы налоговые ставки в районах?	да /нет / другое(указать):_____
39	Управляет ли областной хокимият активами районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
40	Следите ли вы за рисками районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
41	Помогаете ли вы в определении антикризисных планов районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
42	Разговариваете ли вы с сотрудниками районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
43	Получаете ли вы отчеты от районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
44	Улучшаете ли вы работу районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
45	Следите ли вы за качеством работы районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____
46	Делитесь ли вы знаниями с сотрудниками районных хокимиятов?	да /нет / другое(указать):_____

# Опрос населения 1/3

№	Вопрос	Варианты ответов
I	<b>Общая информация о респонденте</b>	
1	Сколько вам лет?	
2	Ваш пол:	Мужской; Женский;
3	Ваш район:	-Сариосиё (Сурхандарьинская область); -Дехканабад (Кашкадарьинская область); -Бахмал (Джизакская область); -Хаваст (Сырдарьинская область); -Город Нурафшан (Ташкентская область); -Другой (указать): _____
4	В каком типе организации Вы работает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Областная администрация;</li> <li>-Администрация района;</li> <li>-Министерство и республиканский офис;</li> <li>-Областное управление министерства и республиканского отделения;</li> <li>-Районный (городской) отдел Министерства;</li> <li>-Областной Совет народных депутатов;</li> <li>-Районный (городской) Совет народных депутатов;</li> <li>-Региональный филиал общественной организации;</li> <li>-Районный (городской) филиал общественной организации;</li> <li>-Хозяйствующий субъект;</li> <li>-НПО;</li> <li>-СМИ и блогеры;</li> <li>-Университет / институт или исследовательский центр;</li> <li>-Другие категории организаций;</li> </ul>
5	Ваша должность:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Специалист, ведущий / главный специалист (или аналогичная категория работников);</li> <li>-Секретариат / Департамент / Сектор / Руководитель группы (руководитель, заместитель);</li> <li>-Начальник / Первый заместитель начальника / Заместитель начальника / Председатель / Заместитель председателя;</li> <li>-Председатель / заместитель председателя;</li> <li>-Депутат;</li> <li>-Бизнесмен;</li> <li>-Журналист, блогер;</li> <li>-Научный сотрудник, преподаватель, независимый эксперт;</li> <li>-Другое _____;</li> </ul>

## Опрос населения 2/3

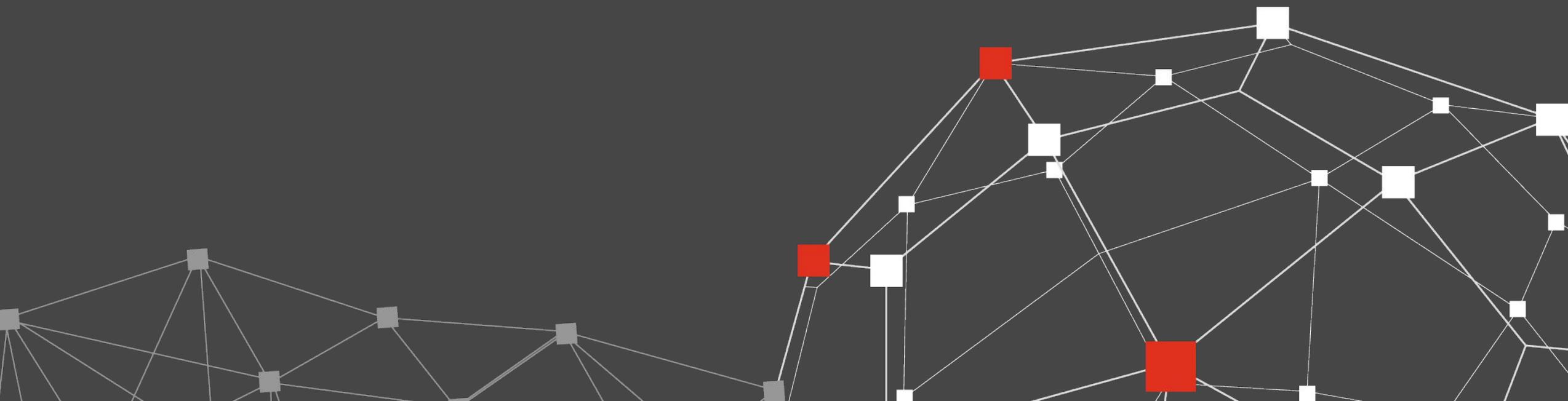
II	Оценка опыта взаимодействия с государственными органами	
6	Как часто вы пользуетесь услугами государственных органов?	- Ежедневно; -Раз в неделю; -Раз в месяц; -Несколько раз в течении года
7	В какой хокимият вы обращались?	
8	Как вы относитесь к качеству и полноте информации о работе данной организации (адрес, телефон, график работы, порядок обращения и проч.) и о порядке (перечне) предоставления услуг в организации, предоставляемой по телефону, на официальном сайте в сети «Интернет», при личном обращении?	- Положительно; -Удовлетворительно; -Негативно; -Нейтрально;
9	По какому типу вопроса вы обращались?	- Личные причины; -Проблема со стороны государственных учреждений; -Другой: _____;
10	Как долго предоставлялась услуга или решался вопрос?	- В течении дня; -В течении недели; -В течении месяца; -Больше месяца;
11	Приходилось ли Вам или Вашим родственникам ожидать предоставления услуг в данной организации дольше срока, установленного при назначении услуг? Если да, то как часто такое происходило?	-Не приходилось; -Иногда; -Часто; -Очень часто;
12	Вы удовлетворены компетентностью (профессионализмом) сотрудников при предоставлении услуг? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
13	Считаете ли Вы, что работники организации вежливы, доброжелательны и внимательны? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
14	Удовлетворены ли вы конечным результатом? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
15	Как вы оцениваете весь процесс взаимодействия с государственными органами? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	

# Опрос населения 3/3

III Оценка эффективности государственной деятельности:		
16	По вашему мнению, оценивается ли деятельность районных (городских) хокимиятов по конкретным критериям?	-Да; -Нет; -Не знаю;
17	По вашему мнению, какой (-ие) из следующих критериев следует использовать при оценке эффективности работы районных (городских) хокимиятов?	- Официальная статистика (например, валовой региональный продукт на душу населения и т. д.); -Обращения населения и предпринимателей и уровень их удовлетворенности; -Результаты опросов общественного мнения, проведенных неправительственными организациями; -Оценки опубликованные в СМИ, на сайтах (блоггерами); -Оценки республиканских / региональных лидеров; -Оценки общественных советов при хокимиятах / ведомствах; -Оценки местных советов народных депутатов; -Рейтинги органов местного самоуправления; -Если у вас есть мнение по другому критерию, запишите его _____;
18	Что, по вашему мнению, следует включить в оценку эффективности работы районной / городской администрации? (Оцените каждую область от 0 (самая низкая) до 10 (самая высокая) в соответствии с ее уровнем важности)	-Развитие рыночной инфраструктуры, увеличение производственных мощностей; -Развитие социального сектора, сокращение бедности и безработицы; -Увеличение производительности за счет инноваций и развития человеческого капитала; -Улучшение бизнеса, инвестиционного климата / обеспечение безопасности частной собственности; -Улучшение окружающей среды; -Затрудняюсь ответить; -Если у вас есть другое предложение, запишите его и установите приоритет;
IV Участие общественности в деятельности государственного органа		
19	Считаете ли вы, что решения, принимаемые в органах местного самоуправления, достаточно обсуждаются с представителями общественности?	-Да; -Нет; -Возможно;
20	Как вы думаете, было бы полезно привлечь представителей сообщества в местные органы власти?	-Да; -Нет; -Возможно;
21	Как вы думаете, насколько полезно было бы создать общественный совет при районной администрации?	-Полезно; -Бесполезно; -Не знаю;

# A.4

## Должностные инструкции



# Основные задачи хокима района

Хоким

Помощник

1. Обеспечивает связь между Администрацией Президента, Кабинетом Министров, Олий Мажлисом и руководящими органами, а также органами местного самоуправления граждан.
2. Организует выполнение решений вышеназванных органов и областных и районных советов народных депутатов.
3. Защищает граждан
4. Рассматривает жалобы населения
5. Отчитывается об экономической и финансовой деятельности хокимията перед кенгашем народных депутатов
6. Советуясь с областным хокимиятом готовит себе заместителей
7. Нанимает и освобождает от должности руководителей управлений хокимията
8. Дает рекомендации разным министерствам по найму руководителей на районные управления
9. Дает поручения и тесно наблюдает за работой руководителей подведомственных организаций
10. Отчитывает должностных лиц по поручению кенгаша
11. Сохраняет неприступность границ
12. Осуществляет общественный порядок работы со следующими районными организациями:
  - Департамент Службы Государственной Безопасности
  - районная прокуратура
  - Департамент по борьбе с налоговыми и валютными преступлениями
  - РОВД
  - районный суд по уголовным делам, районный суд по гражданским делам, районный административный суд
  - отделение неотложной помощи
  - Министерство обороны

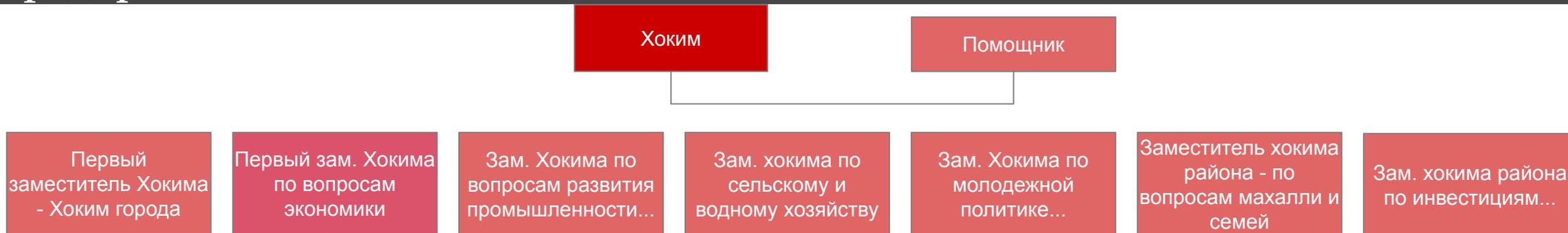
# Основные задачи помощника хокима района

Хоким

Помощник

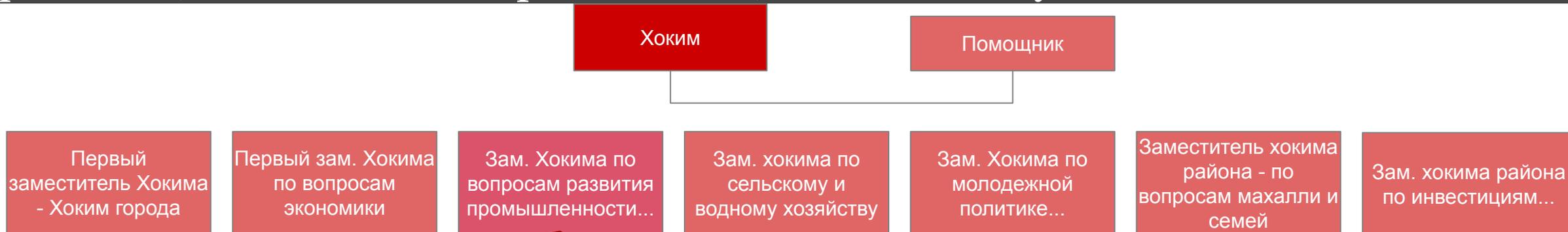
1. Обеспечивает систематический контроль за своевременным представлением письменных поручений Аппарата Президента РУз, Палат Олий Мажлиса РУз, Кабинета Министров РУз, непосредственно хокиму района и организует его выполнение в соответствии с постановлением хокима;
2. Обеспечивает контроль и анализ соответствующих поручений Аппарата Президента РУз, Палат Олий Мажлиса РУз, Кабинета Министров РУз, хокима области, информирует хокима района о выполнении и результатах поручений;
3. Участвует в формировании текущих планов работы хокима и организует их выполнение;
4. Анализирует корреспонденцию на имя хокима, проводит тщательную проверку, при необходимости совместно со структурными подразделениями исполнительного органа готовит соответствующие инструкции (чипы), информирует хокима о соответствующих материалах и организует отправку подписанных инструкций исполнителям в установленном порядке;
5. Организует прием физических и юридических лиц хокимом, а также устный прием физических и юридических лиц. осуществляет контроль за выполнением полученных заданий по результатам рассмотрения письменных и электронных заявок;
6. Выполняет другие функции, порученные хокимом и предусмотренные в функциональных обязанностях в установленном порядке.
7. Организует ежедневную, еженедельную, ежемесячную, квартальную и годовую работу хокима
8. Уведомляет хокима района о указах, решениях и распоряжениях Президента РУз, решениях Кабинета Министров РУз и хокимов области.
9. Участвует в организации совещаний, проводимых хокимом.
10. Предоставляет информацию хокиму о публикациях, статьях о жизни района, публикуется на страницах общенациональных, региональных и районных газет, журналах, работает с важными документами, адресованными хокиму, готовит их к рассмотрению.
11. Участвует в приеме хокима района по личным вопросам, а в его организации сотрудничает с офисом администрации района.
12. В сотрудничестве с группой и главными специалистами, предоставляет районному хокиму соответствующую информацию о сотрудниках районного хокимията и о заседаниях «хоким саати».
13. Регулярно информирует хокима об оперативной информации и данных, полученных от правоохранительных органов района, и, при необходимости, информирует должностных лиц хокимията.
14. Выполняет задачи, возложенные на него на предварительных встречах с ответственными должностными лицами, и, при необходимости, контролирует выполнение задач, возложенных на ответственных лиц.
15. Каждый день он связывается с соответствующими организациями по телефону, получает информацию по вопросам, касающимся социально-экономической деятельности, важных событий и информирует хокима
16. Перед приходом и выходом на работу хокима, осматривает кабинет хокима в установленном порядке и печатывает комнату специальной печатью. Отзывы о телефоне и других услугах связи.
17. В случае неисполнения обязательств и уступок, а также нарушения требований действующего законодательства дисциплинарные меры принимаются в установленном порядке.

# Основные задачи заместителя хокима района по вопросам экономики и предпринимательства



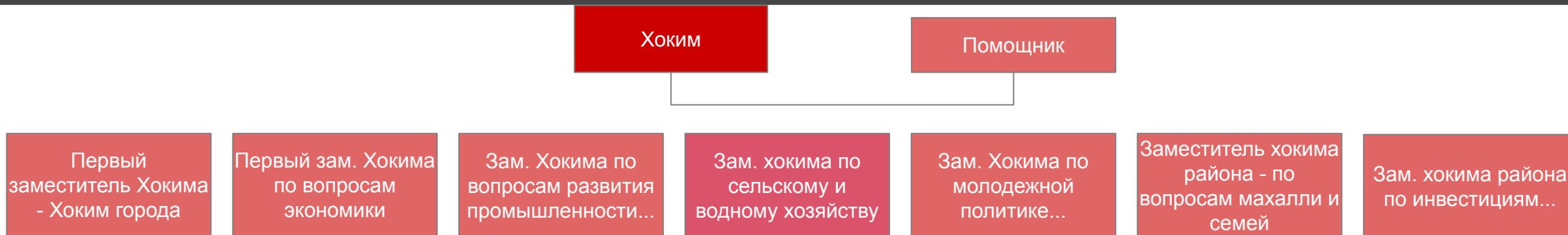
1. Разработка предложений по комплексному развитию региона в соответствии с наиболее важными приоритетами экономической, социальной и предпринимательской сферы, определенными законами РУз и документами, принятыми Президентом и Кабинетом Министров РУз.
2. Обеспечение реализации целевых программ, разработанных и утвержденных на национальном уровне;
3. Разработка макроэкономических показателей района, включая валовой региональный продукт, промышленность, инвестиции, услуги, розничную торговлю, экспорт, инфляцию, занятость, на основе годовых прогнозных параметров местного бюджета и организации его эффективного исполнения, дебиторской и кредиторской задолженности осуществление систематической работы по предотвращению появления и внедрению эффективных методов облегчения бремени задолженности;
4. Разработка и реализация программ льготного кредитования
5. Установление отраслевого сотрудничества между отраслевыми и территориальными администрациями, комплексное развитие всех отраслей экономики, в том числе разработка мер по рациональному распределению производственных и трудовых ресурсов в районе, модернизации и реструктуризации производства;
6. Осуществление диверсификации, привлечение инвестиций, в том числе прямых иностранных инвестиций в виде финансовых ресурсов и современных технологий.
7. Определение ключевых источников финансирования ключевых программ комплексного развития экономики и социальной сферы региона, включая целевые программы, такие как промышленность, инвестиции, локализация, все сектора сельского хозяйства, особенно переработка хлопка и фруктов и овощей, развитие услуг обеспечение комплексного развития и безусловного выполнения с параметрами местного бюджета;
8. Содействие процесса приватизации и повышение уровня и роли частной собственности в экономике республики путем продажи государственных долей и активов в уставном капитале предприятий частным инвесторам, в том числе иностранным;
9. Поддерживать развитие малого бизнеса и частного предпринимательства, защищать их права и гарантировать их свободы, создавать благоприятную деловую среду, в том числе новые предприятия.
10. Разработка и реализация программ по созданию предприятий в сфере циничного бизнеса и частного предпринимательства, созданию новых рабочих мест и расширению доходной базы местного бюджета за счет увеличения занятости различных слоев населения,
11. Разработка и реализация комплексных мер по разработке программ по экспорту готовой продукции, региональной промышленной продукции, изучению и анализу мировых цен и внедрению новых видов продукции и их вывозу на новые рынки;

# Основные задачи заместителя хокима района по вопросам промышленного развития, капитального строительства, связи и коммунального хозяйства



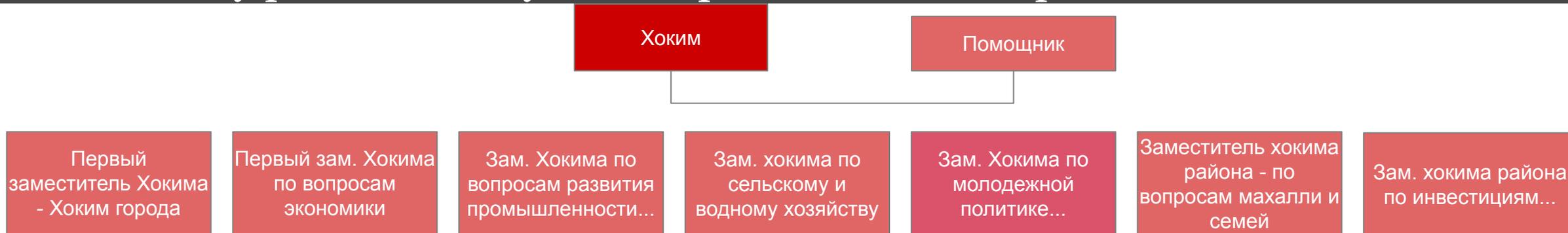
1. Обеспечение ускоренной развития промышленного потенциала региона, расширение производства конкурентоспособной продукции с высокой добавленной стоимостью;
2. Координация и реализации мероприятий по восстановлению деятельности простаивающих промышленных предприятий;
3. Обеспечение реализации программ локализации продуктов, комплектующих и материалов;
4. Организация единой государственной политики в области стандартизации, метрологии, сертификации в районе, использования международных стандартов, в том числе повышения качества и конкурентоспособности продукции в системе менеджмента качества;
5. Реализация государственной политики в области градостроительной и градостроительной деятельности; организация капитального строительства и реализация программ подрядных работ; реализация мер по сбалансированному развитию подрядных организаций и укреплению их материально-технической базы;
6. Развитие строительной индустрии и промышленности строительных материалов;
7. Реализация мероприятий по ускоренному развитию инженерной и автотранспортной инфраструктуры;
8. Улучшение транспортных услуг;
9. Повышение уровня и качества жилищно-коммунальных услуг, реализация мероприятий, направленных на всестороннюю поддержку деятельности частных товариществ собственников жилья;
10. Обеспечение населения качественной питьевой водой, системой водоснабжения и канализации;
11. Благоустройство населенных пунктов, развитие коммунальных услуг;
12. Разработка и представление хокиму предложений и конкретных мер по решению проблемных вопросов, связанных с направлением и реализацией перспективных задач развития отрасли;
13. Рассмотрение обращений физических и юридических лиц в соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об обращениях физических и юридических лиц»;

# Основные задачи заместителя хокима района по сельскому и водному хозяйству



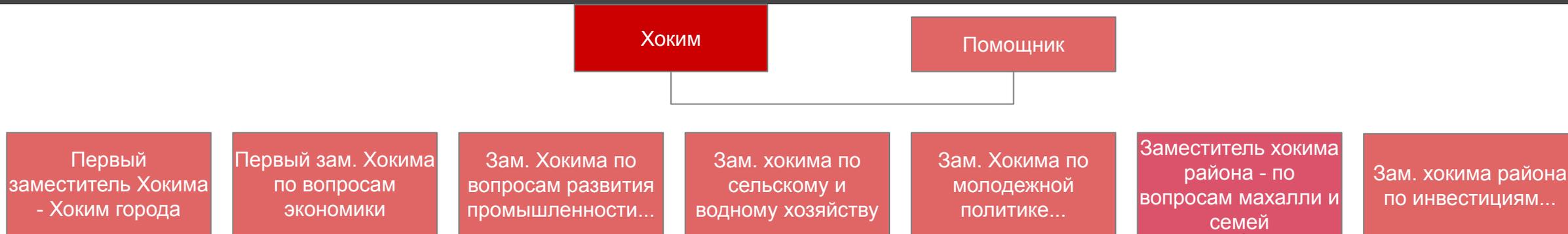
1. Содействие в реализации экономических реформ в сельском хозяйстве, организации и координации работ по развитию фермерского движения, обеспечение структурных преобразований сельскохозяйственного производства;
2. Принятия мер по внедрению передовых методов ведения сельского хозяйства и агротехнологий, координировать деятельность отраслей, секторов и структур, предоставляющих услуги сельхозпроизводителям,
3. Повысить эффективность рационального использования водных ресурсов, внедрение рыночных принципов и механизмов водопользования и мелиорации орошаемых земель;
4. Организация работы по укреплению кормовой базы животноводства, птицеводства и рыболовства, развитие селекции, расширение служб искусственного оплодотворения, развитие сети ветеринарных служб;
5. Расширение и укрепление кормовой базы шелководства, выращивание высокопродуктивных тутовых шелкопрядов, увеличение производства коконов; разработка посевных и селекционных работ;
6. Реализация мер по обеспечению рационального использования и сохранения природных ресурсов, повышению эффективности природоохранных мероприятий;
7. Реализация мер по подготовке, хранению, созданию предприятий первичной переработки и экспорта сельскохозяйственной продукции, а также развитию сельскохозяйственного производства и инфраструктуры рынка;
8. Разработка и представление хокиму предложений и конкретных мер по решению проблемных вопросов в данной области и реализации перспективных задач для развития отрасли;

# Основные задачи заместителя хокима района по молодежной политике, социальному развитию и духовно-просветительской работе



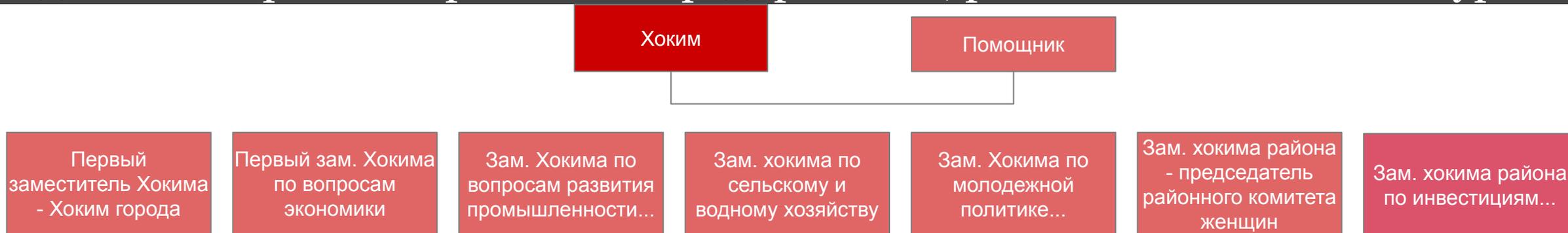
1. Реализация мер по оказанию всесторонней поддержки молодым семьям;
2. Организация систематической работы по профориентации выпускников 9-х классов общеобразовательных школ
3. Реализация комплексных мер, направленных на повышение эффективности академических лицеев, в том числе их оптимальное размещение в регионах, привлечение талантливой молодежи, повышение качества образовательного процесса;
4. Разработка предложений на основе оптимального распределения показателей высшего образования и подготовки кадров для высшего образования в регионах, реализация мер, направленных на обеспечение выпускников глубокими профессиональными знаниями;
5. Повышать культуру чтения среди населения и молодежи,
6. Контроль за реализацией комплексных мер по обучению иностранным языкам, компьютерным технологиям, углубленным навыкам использования интернет-ресурсов на всех уровнях системы образования;
7. Разработка целевых программ организации досуга молодежи, систематической организации зачисления в различные клубы, в том числе детские музыкально-художественные, детские и юношеские спортивные школы;
8. Руководить работой по воспитанию молодежи в духе высокой нравственности, защите ее от идеологических угроз и установлению высокой морали в обществе;
9. Руководить развитием педагогической культуры родителей, реализацией концепции сотрудничества «семья-сообщество-образовательное учреждение» в воспитании гармонично развитого поколения;
10. Мониторинг и оценка потребностей неорганизованной молодежи в выявлении и решении их проблем,
11. Организация систематического мониторинга занятости молодых специалистов,
12. Внедрение системы мер по оказанию моральной и материальной поддержки молодым семьям, создание для них достойного жилья и социальных условий
13. Социальных условий для жизни и работы
14. Разработка и мониторинг реализации программ социального развития в регионах на основе изучения социальных потребностей и потребностей населения;
15. Проведение систематической работы по реформированию системы здравоохранения, оказанию высококвалифицированной медицинской помощи населению, укреплению материально-технической базы медицинских учреждений, оснащению их современным медицинским оборудованием и наращиванию потенциала;
16. Повышение эффективности сельских центров здоровья и семейных поликлиник на уровне каждого человека и всей семьи.

# Основные задачи заместителя хокима района - главы женского комитета района



1. Регулярное изучение и оценка положения дел с целью защиты прав женщин, повышения их роли в семье, обществе и государственном строительстве;
2. Разработка и принятие мер по обеспечению занятости женщин, оказанию всевозможной помощи в их трудоустройстве, обеспечению развития различных форм женского предпринимательства;
3. Обеспечение реализации нормативно-правовых актов в области защиты прав и интересов женщин, защиты материнства и детства;
4. Подготовка и реализация мер, направленных на повышение социально-политической и социальной активности женщин, содействие активному участию женских неправительственных организаций в общественно-политической жизни страны, в международном женском движении;
5. Проведение государственной политики по повышению статуса женщин в семье, общине и трудовых сообществах, улучшению условий труда женщин,
6. Организует воспитание женщин в общинах, учебных заведениях, трудовых сообществах в духе высокого патриотизма, национальной и религиозной терпимости, борьбы с религиозным экстремизмом, принимает меры по предотвращению распространения деструктивных идей среди женщин;
7. Широкое вовлечение женщин в решение вопросов социально-экономического и культурного развития района;
8. Развитие деятельности советников гражданских собраний района по религиозно-просветительскому и духовно-нравственному воспитанию, согласование вопросов оказания им практической и методической помощи;
9. Проанализировать социальную защиту женщин, защиту их трудовых прав в рыночной экономике;
10. Укреплять семью и повышать ее социальную значимость в обществе, принимать меры по правовой защите материнства и детства;
11. Укрепление репродуктивного здоровья населения, укрепление здоровья женщин, координация рождения и воспитания здорового поколения;
12. Координация работы государственных, общественных и благотворительных организаций, занимающихся вопросами помощи семьям и детям, одиноким и многодетным детям, женщинам-инвалидам;
13. Обеспечение взаимодействия граждан в деятельности органов местного самоуправления (председателей сельских и махаллинских гражданских собраний) по реализации интересов женщин и женщин

# Основные задачи заместителя хокима района по инвестициям, инновациям, содействию приватизированным предприятиям, развитию СЭЗ и МПЗ и туризму



1. Координация деятельности соответствующих организаций и коммерческих банков по инвестициям, инновациям, помощи приватизированным предприятиям, развитию свободных экономических и малых промышленных зон и туризму;
2. Привлечение иностранных инвестиций в район, дальнейшее улучшение инвестиционного климата в регионе, координация работ по поддержке развития предприятий с иностранным капиталом;
3. Разработка и реализация мер по дальнейшему совершенствованию нормативно-правовой базы в сфере привлечения иностранных инвестиций и создания более благоприятных условий для расширения инвестиционной деятельности в районе;
4. Содействие в реализации региональных инвестиционных программ, крупных инвестиционных проектов, включенных в среднесрочные и долгосрочные программы экономического развития республики;
5. Повысить уровень и роль частной собственности в экономике района за счет углубления приватизационных процессов и продажи государственных долей и активов в уставном капитале предприятий частным инвесторам, в том числе иностранным;
6. Участвовать в переписи приватизированных вакантных и неиспользуемых производственных площадей и, при необходимости, выступать с инициативой проведения переписи;
7. Анализирует процессы в сфере развития бизнеса на основе приватизированных вакантных, неэффективно используемых объектов и производственных площадей и вносит предложения хокиму по их развитию;
8. Систематический мониторинг реализации инвестиционных проектов, анализ деятельности предприятий с иностранным капиталом, а также выполнения инвестиционных обязательств инвестором, выявление факторов, препятствующих своевременной и эффективной реализации инвестиционных проектов с иностранными инвестициями, и принятие оперативных мер по их устранению повысить эффективность иностранных инвестиций в экономику региона;
9. Повысить уровень, качество и эффективность научно-технического потенциала в экономике и социальной сфере, меры, направленные на дальнейшее развитие инновационных технологий, постоянные научные исследования и технологические разработки, организацию широкого использования их результатов на практике;
10. Разрабатывает меры по снижению энергопотребления и ресурсоемкости экономики, повсеместному внедрению энергосберегающих технологий в производство, расширению использования альтернативных источников энергии;
11. Развитие туризма, формирование туристической инфраструктуры, создание новых туристических маршрутов и широкое продвижение туристического потенциала региона в республике и за рубежом;

# Основные задачи бухгалтерии районного хокимията

Бухгалтер (2)

Главный юристконсульт (1)

Канцелярия (2)

Организовано-  
контрольная группа:

1. Прием и выдача всех основных средств за счет районного хокимията на основе бухгалтерского учета, списание просроченных запасов, оргтехники на основе установленных стандартов.
2. Ведение банковских казначейских счетов на счете хокимията на основе утвержденных стандартов контролирует поступления денежных средств и юридическую очистку.
3. Обеспечивает своевременное представление финансовой и бухгалтерской отчетности районного хокимията в соответствующие органы на ежемесячной, квартальной и годовой основе.  
Своевременно производит удержание и начисление обязательных платежей из своей заработной платы через пенсионный фонд, подоходный налог, профсоюзные взносы и другие выплаты.
4. Прием и выдача всех основных средств за счет районного хокимията на основе бухгалтерского учета, списание просроченных запасов, оргтехники на основе установленных стандартов.
5. Обеспечивает своевременное представление финансовой и бухгалтерской отчетности районного хокимията в соответствующие органы на ежемесячной, квартальной и годовой основе.
6. Производит закупки и снабжение всех отделов, приобретать товары и услуги по наиболее выгодной цене, поддерживать высокую оборачиваемость товарных запасов и закупать товары с гарантированно высоким качеством;
7. Осуществляет работу с первичной документацией, которая заключается в приеме, контроле и обработки первичных документов (актов, товарных накладных, товарно-транспортных накладных, кассовых и кадровых документов, договоров с контрагентами и т.д.);
8. Производит расчёт, начисление, а также перечисление налогов по отчётным периодам;
9. Принимает участие в расчетах с подрядчиками и поставщиками;
10. Осуществляет фиксацию на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных денежных средств, а также товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
11. Проводит финансовые операции по закупке, а также реализации продукции предприятия (составление приходных документов, сверка расчетов себестоимости продукции);

# Обязанности главного юрисконсульта районного хокимията

Бухгалтер (2)

Главный юрисконсульт (1)

Канцелярия (2)

Организовано-  
контрольная группа:

1. Принимает непосредственное участие в законотворческой и правоохранительной деятельности районного хокимията;
2. Ведет систематический учет нормативно-правовых актов в соответствии с установленными требованиями;
3. Участвует в повышении правовой культуры и правовой грамотности работников районных хокимиятов, информируя их о содержании и сущности принятых нормативных правовых актов;
4. Содействует обеспечению законности деятельности районных хокимиятов и должностных лиц структурных подразделений;
5. Участвует в ведении договорной и судебной процедуры районного хокимията;
6. Разрабатывает текущие и будущие планы правовой деятельности районного хокимията или участвует в контроле за их выполнением и исполнением при их развитии;
7. Разрабатывает или участвует в разработке проектов законов и других нормативных правовых актов по вопросам, отнесенным к компетенции районного хокимията;
8. Разрабатывает или участвует в разработке нормативных правовых актов районного хокимията и их подаче в областное управление юстиции для проведения правовой экспертизы и государственной регистрации;
9. Проводит юридическую экспертизу проектов законов и иных нормативных правовых актов, представляемых на рассмотрение и согласование с районным хокимиятом самостоятельно или совместно с другими подразделениями, их соответствие Конституции и законам Республики Узбекистан, другим нормативным правовым актам, законодательным нормам, правилам процедуры, готовит юридические заключения об обоснованности и целесообразности его использования;
10. При отсутствии возражений и предложений по проекту постановления им выдаются визы. В этом случае проекты утверждаются юридической службой после других уполномоченных структурных подразделений (работников) государственного органа;
11. Участвует в разработке предложений по совершенствованию государственного управления в области районного хокимията;
12. Систематизированный учет нормативно-правовых актов, полученных районным хокимиятом и выданных самим государственным органом
13. Поддерживает соблюдение установленных требований, обеспечивает их сохранность и контроль;
14. Принимает меры по пополнению фонда нормативных правовых актов районного хокимията, в том числе фонда кодов, законов, комментариев, информационных бюллетеней и других юридических публикаций, вносит предложения руководству государственного органа о подписке на юридические публикации;
15. Готовит к публикации сборники законодательных актов по вопросам, отнесенным к компетенции районного хокимията;
16. Готовит аналитические материалы по вопросам законодательства для руководства районным хокимиятом;
17. Вносит предложения по организации мероприятий по повышению правовых знаний работников хокимиятов и структурных подразделений области, участвует в проведении этих мероприятий;
18. Продвигает законодательство, связанное с деятельностью районного хокимията;
19. По обращениям работников районного хокимията оказывать им помощь в нахождении правовых документов, связанных с деятельностью государственного органа, и, при необходимости, давать разъяснения по их правилам.

# Основные задачи канцелярии районного хокимията

Бухгалтер (2)

Главный юристконсульт (1)

Канцелярия (2)

Организовано-  
контрольная группа:

1. Проверяет правильность документов, полученных администрацией района после вскрытия конвертов, целостность пакета документов и наличие вложений, и сравнивает номера документов с номерами, указанными на конверте. Когда определено, что документы отсутствуют или повреждены, составляется акт, один из которых остается в офисе, второй пакет возвращается по указанному адресу в новом конверте отправляющей организации.
2. Отслеживает полноту документов, а также полноту полученных документов и совместимость приложений.
3. Хокима района руководит работой аппарата архива. Обучается и оказывает практическую помощь в соответствии с номенклатурой документов по комплексному, групповому и сборочному отделам.
4. Районный хокимият взаимодействует с комплексами, группами и отделами. Изучает положение дел на местах и оказывает практическую помощь.
5. Обеспечивает регистрацию, учет, оформление, копирование документов районного Совета народных депутатов и хокима на основании реестра, в том числе отправку по электронной почте.
6. После тщательного рассмотрения подготовки проектов решений и распоряжений хокима района и выдачи виз соответствующими должностными лицами обеспечивает их представление хокиму района, оформляет после подписи хокима и выдает копию решения исполнительному директору департамента. сформирован.
7. Ответственный персонал отдела координирует деятельность в соответствии с разделением обязанностей и анализирует деятельность, сообщает соответствующие предложения и выводы руководству.
8. Воспроизведение решений, распоряжений районного хокима, документов хокимията и протокола собрания на основании рекомендательного письма, выданного исполнителем, а также получение и использование архивных документов с письменного разрешения заместителя хокима соответствующей области.
9. Регистрирует протоколы заседаний под председательством хокима района и обеспечивает их хранение.
10. Контролирует документы, полученные от вышестоящих органов в соответствии с инструкциями хокима района и документы с указанием сроков, и ставит знак «N» в порядке, установленном нормативными актами.
11. Обеспечивает защиту конфиденциальности и информации, которая считается государственной тайной или другими секретами, охраняемыми законом.
12. Поддерживает и обеспечивает оформление конфиденциальных документов в полном соответствии с требованиями закона.
13. Согласно номенклатуре должностей, в установленном порядке обрабатывает документы для получения разрешения должностных лиц на работу с конфиденциальными документами.
14. Контролирует выдачу и отзыв разрешений на доступ в районный хокимият, оформление районных сертификатов хокимията, предотвращение их неправильного использования.
15. Организует работу по требованиям приемной и входной секции, ведет постоянный список участников собрания активистов, организует дежурство и регистрацию во время собраний (собраний активистов и собраний хокима ).

# Основные задачи организовано-контрольной группы районного хокимията

Бухгалтер (2)

Главный юристконсульт (1)

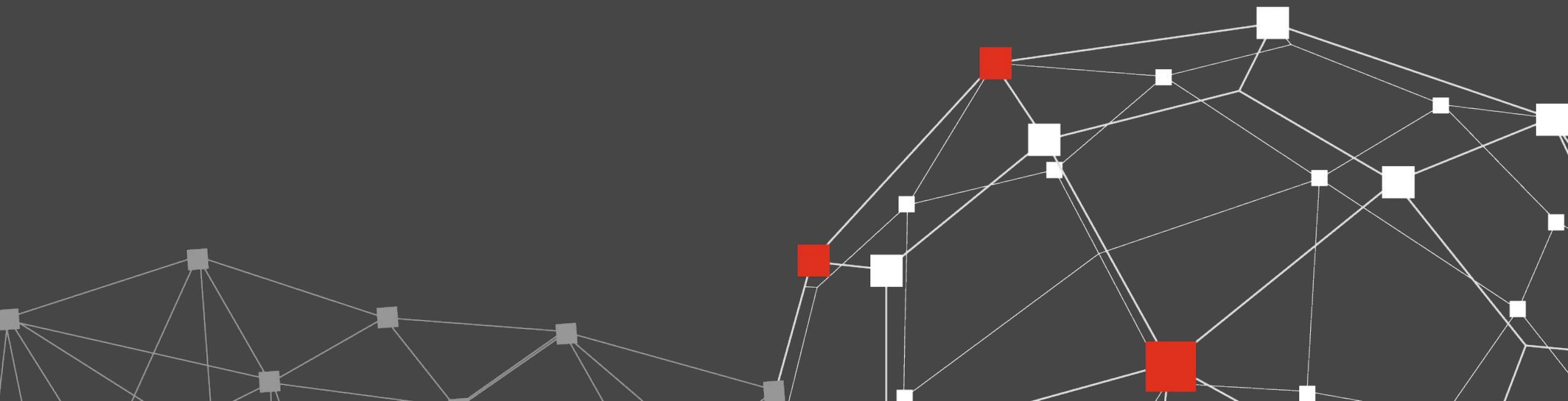
Канцелярия (2)

Организовано-  
контрольная группа (2-3):

1. Подготовка кадров на руководящие должности, создание и согласование системы их размещения;
2. Формирование резерва текущих и перспективных кадров на основе потребности в кадрах в регионе, их постепенной подготовки к намеченным должностям, переподготовки (переподготовки) и, в конечном итоге, создание современной системы подготовки руководителей;
3. Анализ ситуации с регулярным кадровым обеспечением в регионе, отбор молодых талантливых, патриотичных, преданных своему делу сотрудников, приверженных идеалам нашей независимости;
4. Изучение процесса ротации менеджмента и внести предложения;
5. Создание и эффективное использование единой компьютерной базы данных, содержащей информацию о персонале в регионе.
6. Готовит предложения местным органам власти по выполнению задач, изложенных в законах о референдумах и выборах, содействовать созданию условий для самостоятельной и прозрачной работы всех типов избирательных комиссий;
7. Содействие в подготовке и проведении заседаний, координация и практическая помощь Областным и районным Советам народных депутатов, их постоянным комиссиям, организация деятельности всех депутатов,
8. Непрерывная работа по списку руководящих должностей утверждена решением районного хокима с учетом всех руководящих кадров района, а также подбора, обучения, увольнения, назначения и увольнения кадров.
9. Вносить предложения об одобрении хокима района и сессии районного Совета народных депутатов, подготавливать информацию для руководства на этот счет;
10. Анализ качества управления персоналом системы управления районом и подготовить практические предложения хокиму по его совершенствованию;
11. Подготовка предложений по повышению качества персонала, работающего в органах местного самоуправления (вновь избранных кандидатов), организовать с ними семинары и другие тренинги;
12. Изучение вопросов, обсуждаемые на собраниях граждан, давать соответствующие рекомендации для оказания помощи соответствующим организациям в целях обеспечения полного осуществления полномочий, предусмотренных применимым законодательством, своевременности отчетности и порядка, проведения выборов и других собраний;
13. Отбор, подготовка кандидатов в Академию государственного управления при Президенте Республики Узбекистан и представление предложений хокиму района. Мониторинг будущей деятельности выпускников этой академии;
14. Получать, анализировать необходимые документы отделов, администраций, предприятий, организаций, учреждений районного хокимията и вносить предложения для рассмотрения в районный хокимият.
15. При необходимости привлекать группы, отделы и отделы районного хокимията, должностных лиц всех предприятий, организаций и учреждений к подготовке вопросов, подлежащих рассмотрению в районном хокимияте;
16. Содействовать народным депутатам в участие в заседаниях районного совета, собраниях хокимов районов, приеме населения, своевременном рассмотрении их заявлений и жалоб на местах и обеспечении их разрешения.

# A.5

## Предлагаемые КПЭ для районных хокимиятов



# КПЭ экономического развития

№	Предлагаемые КПЭ
1	<b>Реальный валовой региональный продукт (ВРП):</b> Реальный ВРП измеряет экономическое производство в регионе с течением времени с учетом инфляции.
2	<b>Уровень безработицы:</b> процент людей трудоспособного возраста, которые (а) не ходят в школу/колледж/институт и (б) активно ищут работу, дает представление об экономическом здоровье людей в сообществе.
3	<b>Уровень бедности:</b> уровень бедности дает представление о статусе района/города как места, которое способствует восходящей мобильности. Этот показатель также выступает в качестве ориентира для оценки уровня бедности на уровне области и страны.
4	<b>Удовлетворенность жителей районом/городом как местом работы:</b> этот показатель отражает отношение жителей к экономическим перспективам района/города; его можно зафиксировать в исследовании, измеряющем уровень счастья граждан.
5	<b>Количество рабочих мест, созданных в районе/городе:</b> подсчет количества рабочих мест, созданных в районе/городе, показывает рост или сокращение возможностей трудоустройства.
6	<b>Изменение стоимости коммерческой недвижимости:</b> изменение стоимости коммерческой недвижимости указывает на текущее состояние рынка коммерческой недвижимости в районе. Эта мера также коррелирует с состоянием городского хозяйства.
7	<b>Уровень коммерческой вакансии в масштабах всего района:</b> Показатель коммерческой вакансии в масштабе района сообщает о наличии коммерческой собственности и отражает состояние районной экономики.
8	<b>Количество новых предприятий.</b> Число новых предприятий - это показатель экономического развития. Это напрямую связано с увеличением районных доходов.
9	<b>Количество продленных лицензий на ведение бизнеса:</b> отслеживание возвращающихся предприятий - это способ оценить деловой климат и уровень удержания коммерческих клиентов.
10	<b>Среднее количество часов в день, в течение которых население получает воду, природный газ и электричество.</b> Этот показатель показывает доступ населения к основным социальным услугам, таким как питьевая вода, газ и электричество.

# КПЭ общественных работ и финансовые КПЭ

№	Предлагаемые КПЭ
11	<b>Количество проектов общественных работ и количество созданных рабочих мест (в человеко-часах или человеко-месяцах):</b> количество проектов общественных работ и рабочих мест, созданных в их результате, позволяет увидеть, насколько успешно район/город обслуживает население и безработных.
12	<b>Общее количество проложенных дорог местного значения:</b> Этот показатель эффективности частично измеряется километрами ежегодно вымощенных районных/городских улиц.
13	<b>Процент жалоб жителей, рассмотренных в течение 24 часов.</b> Процент жалоб жителей, рассмотренных в течение 24 часов, измеряет скорость, с которой жалобы жителей подтверждаются и регистрируются в системе.
14	<b>Процент уличных фонарей в эксплуатации.</b> Наблюдение за процентной долей уличных фонарей в эксплуатации - это способ измерить свет на эффективность проверок и время реагирования на заказы на выполнение работ.
15	<b>Общий полученный доход:</b> этот показатель представляет собой совокупность всех источников районных/городских доходов и основу для построения районного/городского бюджета.
16	<b>Разница между доходами и расходами:</b> этот показатель показывает степень финансовой самостоятельности и децентрализации на местном уровне.

# Строительные и Коммуникационные КПЭ

№	Предлагаемые КПЭ
17	<b>Стоимость построенных коммерческих проектов.</b> Стоимость построенных новых коммерческих проектов является ключевым показателем, позволяющим отслеживать объем новых коммерческих инвестиций в район/город. Он рассчитывается путем сложения всех предполагаемых затрат на строительство по разрешениям на строительство в заданный период времени.
18	<b>Общее количество выданных разрешений.</b> Общее количество выданных разрешений на строительство указывает на объем строительства, проводимого в районе/городе в любой год.
19	<b>Количество подписчиков и последователей в социальных сетях.</b> Отслеживание количества подписчиков и последователей в учетных записях организации в социальных сетях помогает понять, сколько жителей активно вовлечены в онлайн.
20	<b>Удовлетворенность жителей районом/городом как местом для жизни:</b> исследование, которое оценивает, насколько жители довольны районом/городом как местом проживания, может помочь определить направление и инвестиции районного/городского правительства.
21	<b>Число активных районных/городских пользователей мобильных приложений.</b> Мобильные приложения становятся все более популярным средством коммуникации. Учет активных загрузок приложений районного/городского хокимията и пользователей имеет решающее значение для понимания эффективности этого нового метода коммуникации.
22	<b>Удовлетворенность жителей районной/городской коммуникацией:</b> Удовлетворенность общими коммуникациями в районе/городе отражает общие чувства, которые невозможно уловить другими количественными показателями, и важна для понимания истинного успеха распространения информации.
23	<b>Явка избирателей.</b> Явка избирателей на местных выборах является важным показателем вовлеченности общественности и участия местных органов власти.
24	<b>Количество посетителей веб-сайта района/города.</b> Веб-сайт района/города является одним из основных инструментов коммуникации и сотрудничества. Наблюдение за количеством посещений веб-сайта за определенный период времени помогает понять его эффективность.

# КПЭ образования и окружающей среды

№	Предлагаемые КПЭ
25	<b>Доступ к дошкольному образованию:</b> процент детей дошкольного возраста, посещающих дошкольные учреждения.
26	<b>Процент жителей, оценивающих государственные школы на «отлично» или «хорошо».</b> Удовлетворенность жителей государственными школами можно измерить с помощью опроса. Результаты могут помочь в количественной оценке аспектов, которые увеличивают или уменьшают положительное восприятие в государственных школах. Важно отметить, что это напрямую связано с привлечением и удержанием молодых семей в этом районе.
27	<b>Процент жителей со степенью бакалавра или выше.</b> Более высокий уровень образования является важным показателем для оценки социально-экономического состояния района.
28	<b>Среднее качество воздуха:</b> общее качество воздуха, измеряемое различными мерами загрязнения.
29	<b>Выбросы парниковых газов на душу населения.</b> По мере того, как район/город становится более устойчивым благодаря различным инициативам, одним из способов отслеживания прогресса является мониторинг уменьшения (или увеличения, если таковой имеется) выбросов парниковых газов на душу населения.
30	<b>Количество новых деревьев, посаженных в общественных местах.</b> Подсчет количества новых деревьев, высаживаемых ежегодно - хороший способ измерить деятельность, которая помогает создать более красивую и устойчивую территорию.
31	<b>Процент районных/городских объектов, в которых проводится модернизация с целью повышения энергоэффективности.</b> Этот показатель используется для анализа роста устойчивых инициатив по сокращению затрат в инфраструктуре на всей территории.

# КПЭ жилищных и кадровых ресурсов

№	Предлагаемые КПЭ
32	<b>Количество поддерживаемых единиц доступного жилья, созданных за год.</b> Количество доступных домов, созданных при поддержке местных властей, отслеживает усилия по поддержанию доступности проживания в данном районе.
33	<b>Число жителей, получающих помощь в рамках местных программ доступного жилья:</b> оценка числа фактических получателей программ доступного жилья.
34	<b>Процент жителей, удовлетворенных доступным жильем.</b> Оценка общей удовлетворенности доступным жильем помогает оценить эффективность предоставления жильцам качественного и доступного жилья.
35	<b>Разнообразие рабочей силы:</b> разнообразие рабочей силы в целом оценивает успех в сохранении разнообразного представительства в районном/городском штате. Это также отражает открытость и приемлемость рабочей среды для всех типов сотрудников.
36	<b>Количество полученных заявлений.</b> Количество полученных заявлений на новые должности в хокимиятах помогает взвесить уровень интереса и успеха, который вызывают новые объявления о вакансиях.
37	<b>Процент должностей, заполненных внутри компании:</b> деление количества повышений на количество заполненных должностей показывает наличие возможностей для продвижения по службе и успех внутреннего развития талантов.
38	<b>Индекс удовлетворенности сотрудников:</b> индекс удовлетворенности сотрудников можно определить путем проведения опроса сотрудников и учета количества положительных и отрицательных ответов.
39	<b>Посещаемые часы обучения:</b> Суммирование комбинированных часов обучения может показать, насколько сильно сотрудники хокимиятов повысили за определенный период времени.
40	<b>Уровень удержания сотрудников.</b> Уровень удержания сотрудников хокимиятов можно рассчитать, разделив количество увольнений, которых можно избежать, на количество штатных сотрудников, работающих полный рабочий день.

# КПЭ информационных технологий и в области искусства, перформанса и отдыха

№	Предлагаемые КПЭ
41	<b>Количество серьезных сбоев в сети.</b> Этот показатель отслеживает инциденты, когда определенный процент пользователей (т.е. 30%) пострадали в течение определенного периода времени (например, 3 часа).
42	<b>Удовлетворенность районным/городским веб-сайтом хокимията.</b> Удовлетворенность веб-сайтом, измеренная в ходе опроса, отражает общее качество и удобство использования этого особенно важного средства связи с жителями.
43	<b>Процент обращений за ремонтом, разрешенных в течение 24 часов.</b> Этот показатель оценивает эффективность ИТ-отдела в поддержке жизненно важных сетей связи и решении проблем граждан по мере их возникновения.
44	<b>Количество выступлений в Центре исполнительских искусств:</b> регистрация количества выступлений в общественном центре исполнительских искусств демонстрирует долгосрочное использование и жизнеспособность объекта.
45	<b>Средний процент вместимости, заполненной в Центре исполнительских искусств.</b> Наблюдение за средним процентом заполненной вместимости во время мероприятий в общественном центре исполнительских искусств - хороший способ измерить интерес сообщества и взаимодействие с этим конкретным учреждением.
46	<b>Количество фестивалей и культурных мероприятий.</b> Количество фестивалей и культурных мероприятий, проведенных в определенный период времени, является хорошим показателем для оценки культурных, художественных и развлекательных возможностей, которые могут привлечь жителей и туристов в район/город.
47	<b>Посещаемость центров отдыха.</b> Посещаемость центров отдыха отслеживает количество людей, использующих общественные центры отдыха, и отражает их популярность.
48	<b>Процент жителей, довольных парками.</b> Этот показатель помогает определить, выполняет ли хокимият свою работу по обеспечению своих граждан качественными программами отдыха и местами.
49	<b>Процент жителей, удовлетворенных вариантами отдыха.</b> Изучение удовлетворенности жителей вариантами отдыха гарантирует, что отдел парков и отдыха предоставляет программы, соответствующие интересам членов сообщества.

# КПЭ безопасности, здравоохранения и общественного транспорта

№	Предлагаемые КПЭ
50	<b>Количество дорожно-транспортных происшествий.</b> Этот показатель позволяет определить успех программ и инициатив по безопасности дорожного движения с течением времени.
51	<b>Количество пожаров на 10 000 жителей.</b> Уровень пожарной безопасности можно измерить по национальным стандартам для определения общей эффективности пожарной безопасности.
52	<b>Показатель соблюдения вакцинации по возрасту:</b> Показатель соблюдения иммунизации показывает количество детей, получивших рекомендованные прививки (4 вакцины DTap, 3 вакцины против полиомиелита, 1 вакцина MMR, 3 Hib, 3 HepB и 1 VAR) в течение первых 24 месяцев. Это жизненно важно для предотвращения распространения болезни в более широком сообществе.
53	<b>Процент детей с избыточным весом и ожирением, зачисленных в детский сад государственной школы:</b> регистрация статистических данных о весе при поступлении в детский сад позволяет оценить состояние здоровья населения (в первую очередь потому, что эти проблемы у маленьких детей, как было доказано, повышают риск хронических заболеваний в более позднем возрасте).
54	<b>Число инцидентов, связанных с оказанием неотложной медицинской помощи, на 1000 жителей.</b> Связь между аварийными службами, отвечающими определенным критериям, и населением в целом показывает скорость возникновения чрезвычайных ситуаций.
55	<b>Количество тяжких преступлений.</b> Подсчет количества насильственных преступлений является одним из наиболее стандартных способов определения общей безопасности района/города и серьезности преступлений в этом районе/городе.
56	<b>Оценка удовлетворенности общественным транспортом.</b> Общую удовлетворенность общественным транспортом можно измерить с помощью опроса, который может показать, насколько жители довольны вариантами общественного транспорта (и насколько вероятно, что они воспользуются этими возможностями).
57	<b>Доля пассажиров, пользующихся общественным транспортом:</b> этот показатель показывает, насколько эффективно департамент предоставляет альтернативы автомобильному и пешеходному движению.
58	<b>Оценка пешеходной доступности:</b> оценка пешеходной доступности - это эталон для сравнения с другими городами, измеряющий «удобство пешеходов» в районе/городе.

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных хокимиятов