

# Анализ и рекомендации по улучшению государственной услуги по подключению к централизованному водоснабжению

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



# Список использованных сокращений

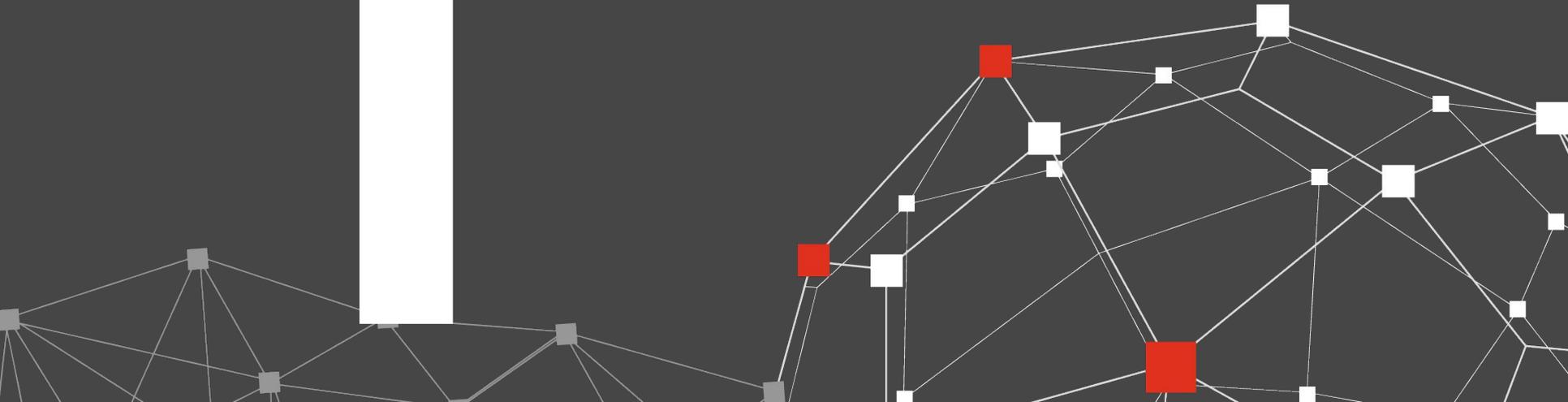
<b>ВКХ</b>	Водопроводно-канализационное хозяйство
<b>ЕПИГУ</b>	Единый портал интерактивных государственных услуг
<b>НПА</b>	Нормативно-правовые акты
<b>ПКМ</b>	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан
<b>ПП</b>	Постановление Президента Республики Узбекистан
<b>ПСД</b>	Проектно-сметная документация
<b>РУз</b>	Республика Узбекистан
<b>СМР</b>	Строительно-монтажные работы
<b>ТУ</b>	Технические условия
<b>УП</b>	Указ Президента Республики Узбекистан
<b>ЦГУ</b>	Центр Государственных Услуг

# Содержание отчета:

<b>1</b>	Обзор нормативно-правовых актов, регулирующих процесс предоставления услуги	<b>4</b>
<b>2</b>	Анализ бизнес процессов по подключению Водоканалов пилотных проектов	<b>11</b>
<b>3</b>	Обзор международного опыта по подключению к воде и выводы для РУз	<b>27</b>
<b>4</b>	Рекомендации по реинжинирингу бизнес процессов	<b>35</b>
<b>5</b>	Приложение. Методология проведения реинжиниринга бизнес - процессов	<b>48</b>

# 1

Обзор нормативно-  
правовых актов,  
регулирующих процесс  
предоставления услуги



## ПКМ РУ от 15.07.2014 №194 «Об утверждении правил оказания коммунальных услуг». Приложение № 2.

- В Приложении №2 данного ПКМ прописаны **правила оказания услуг** водоснабжения и водоотведения потребителям.
- Правила определяют условия, перечень необходимых документов и метод предоставления договора на оказание услуг водоснабжения и водоотведения (как для физических, так и для юридических лиц) с формулами калькуляции платежей по типам подключения.
- Указан **метод учета** (в т.ч. формулы) объема услуги водоснабжения и водоотведения с учетом норм водопотребления.
- Отмечены **способы расчета** за оказанные услуги водоснабжения и водоотведения.
- Детально прописаны **условия прекращения** водоснабжения и водоотведения.
- Прописаны требования по обеспечению водоснабжения **при отсутствии централизованной системы**, в том числе организации доставки питьевой воды специальным автотранспортом.
- Установлены **права, обязанности и ответственность организации ВКХ**, в том числе в случаях возникновения аварийных ситуаций.
- Отмечены **права, обязанности и ответственность потребителей**, вместе с мерами, принимаемыми в случае их несоблюдения в установленном порядке.

1

**ПКМ РУ от 31.03.2018 №256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным системам».**  
**Приложение № 4.**

- Административный регламент предписывает **порядок подключения юридических и физических лиц** к сетям водоснабжения и водоотведения (далее - подключение).
- Определяет поэтапные шаги для
  - формирования и подготовки необходимого перечня документов и
  - отправки обращений на подключение через ЦГУ (оффлайн) и ЕПИГУ (онлайн).
- Указаны шаблоны анкет, протоколов, актов и прочих стандартных документов, применимых в процессе подключения.
- Определены **стоимости услуг** в зависимости от метода обращения и типа подключения.
- Прописывает **порядок разработки и выдачи технических условий**, а также коммерческих предложений и проектов договоров со стороны ВКХ.
- Перечислены причины, являющиеся основанием для **отказа в предоставлении технических условий** для подключения со стороны подразделений ВКХ.
- Отмечен **перечень требований**, необходимых к исполнению для подключения.
- Устанавливает **порядок по опломбированию** прибора учета воды, а также подаче воды и прием сточных вод.

**ПКМ РУ от 31.03.2018 №256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным системам».**  
**Приложение № 4.**

- Административный регламент предусматривает, что чтобы получить государственную услугу, заявитель заполняет анкету оффлайн (в ЦГУ) или онлайн (через ЕПИГУ). К анкете прилагаются следующие документы в электронном виде:
  - (1) **ситуационный план** (выкопировка) расположения объекта с привязкой к территории населенного пункта;
  - (2) **информация об объеме водопотребления** и водоотведения присоединяемого объекта с расшифровкой по видам водопользования, в том числе для пожаротушения (с учетом субпотребителей);
  - (3) **разрешение на подключение** к водопроводно-канализационным сетям, находящимся в собственности других физических и юридических лиц.
- Так как ситуационный план (выкопировка) расположения объекта с привязкой к территории населенного пункта выдается районным (территориальным) отделением органов архитектуры и строительства; требование предоставления такого документа вынуждает потребителей обращаться в районные отделения архитектуры и строительства. Процедуры и срок выдачи такого документа не регламентируются никакими нормативными актами, что может привести к необоснованным задержкам и увеличению рисков вымогательства. Предлагается **выделить** предоставление ситуационного анализа (выкопировке) расположения объекта с привязкой к территории населенного пункта **в отдельную государственную услугу**, разработать процедуры ее оказания и определить сроки.
- Также, информация об **объеме водопотребления и водоотведения** присоединяемого объекта с расшифровкой по видам водопользования, в том числе для пожаротушения (с учетом субпотребителей) находится в самом районном (городском) Водоканале, непонятно почему данный документ запрашивается. Таким образом, целесообразно исключить данный документ из списка требуемых.

# Анализ проблем и их последствий в НПА (1/3)

Ниже перечисляются проблемы, выявленные в ПКМ РУ от 31.03.2018 №256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным системам». Приложение № 4.

<b>Проблема</b>	<b>Последствия</b>
<b>Требование излишних документов</b> , сложные для собрания для потребителей государственных услуг.	Потребители вынуждены <b>обивать пороги государственных организаций</b> в поисках решений проблем, что увеличивает временные и финансовые потери получателей государственных услуг.
<b>Требования к физическим и юридическим лиц унифицированы.</b> При этом из нормативно-правовых актов непонятно, обязаны ли физические лица подготавливать проектно-сметную документацию после получения ТУ.	<b>Отсутствие ясности</b> в данном вопросе у потребителей - физических лиц создает ложные впечатления о бизнес-процессах как необоснованно усложненных и приводит к многочисленным негативным отзывам на основе этих ложных впечатлений
Прописанные функции не учитывают оснащенность районных отделений “Сувокава” <b>техническими средствами, финансовыми возможностями и наличия соответствующих квалифицированных специалистов</b>	Из-за отсутствия необходимого технического оснащения, должного бюджетирования и обеспеченности соответствующими квалифицированными специалистами районные отделения “Сувокава” практически <b>не предоставляют многие услуги</b> , такие как разработка проектно-сметной документации (для юридических лиц) и проведение строительно-монтажных работ

## Выявленные проблемы в проанализированных НПА (2/2)

Ниже перечисляются проблемы, выявленные в ПКМ РУ от 31.03.2018 №256 «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным системам». Приложение № 4

Проблемы	Следствия
<p><b>Не прописан регламент для снятия пломбы с прибора учета и его повторного опломбирования</b> при необходимости продления государственного сертификата прибора учета по истечению срока его действия. Также не указан порядок взаимоотношений подразделений ВКХ с подразделениями агентства “Узстандарт” в ходе данного процесса.</p>	<p><b>Отсутствие слаженного взаимодействия между данными ведомствами</b> приводит к усложнению процесса по</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• подаче заявки на снятие пломбы,</li><li>• обновлению государственного сертификата прибора учета,</li><li>• подаче заявки на повторное опломбирование счетчика</li></ul> <p>Все они осуществляются отдельно и независимо друг от друга, потребителю необходимо подать три отдельные заявки (по итогам исполнения предыдущей) для решения одной задачи.</p>
<p><b>Не предусматривает механизм рассмотрения жалоб</b> и пересмотр принятого решения со стороны подразделений ВКХ</p>	<p><b>Жалобы со стороны физических и юридических лиц остаются не адресованными</b>, что влияет на дальнейшую операционную эффективность органов ВКХ и их негативную восприятие среди пользователей. Также отсутствие четкого механизма рассмотрения и анализа жалоб и предложений не позволяют, в полной мере, выявить основные “болевые точки” и улучшать процесс предоставлений услуг</p>

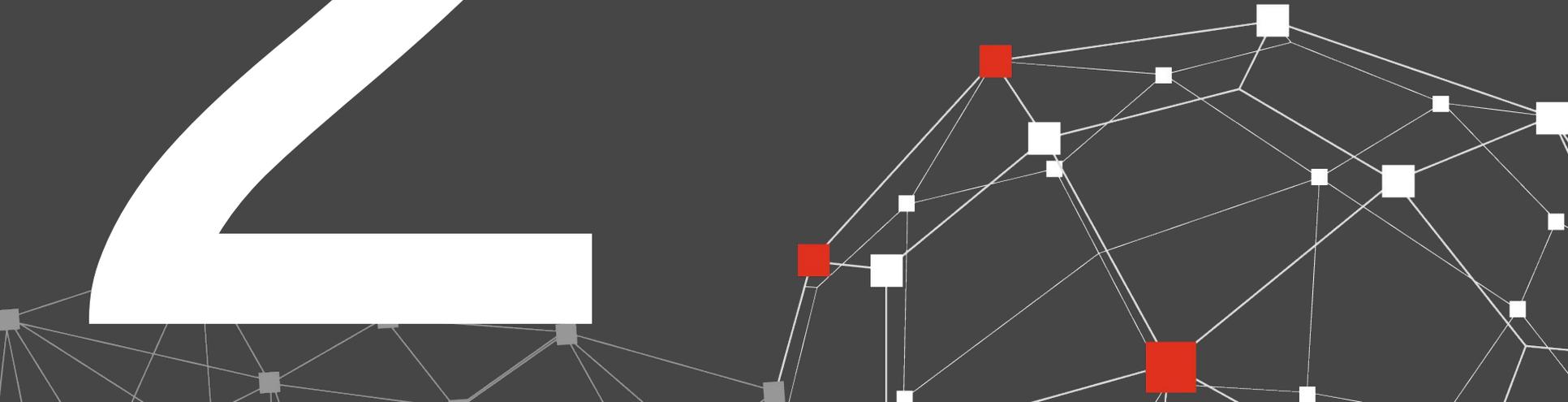
## Выявленные проблемы в проанализированных НПА (2/2)

Ниже предлагается обзор упущений, наблюдаемых на основе анализа ПКМ РУ от 15.07.2014 №194 «Об утверждении правил оказания коммунальных услуг» Приложение № 2.

Проблема	Последствия
<p><i>Не предусматривает механизм рассмотрения жалоб</i> и пересмотр принятого решения со стороны подразделений ВКХ</p>	<p><b>Жалобы со стороны физических и юридических лиц остаются не адресованными</b>, что влияет на дальнейшую операционную эффективность органов ВКХ и их негативную восприимчивость среди пользователей. Также отсутствие четкого механизма рассмотрения и анализа жалоб и предложений не позволяют, в полной мере, выявить основные “болевые точки” и улучшить процесс предоставления услуг</p>
<p><b>Не указаны конкретные исполнители</b> (органы государственной власти на местах), ответственные за разработку и организацию альтернативных решений по обеспечению населения питьевой водой, в случаях отсутствия центрального водоснабжения или отказа от подключения к центральным сетям водоснабжения.</p>	<p>Из-за отсутствия конкретного исполнителя по обеспечению альтернативных источников воды появляется много частных игроков, которые</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ведут теневую деятельность;</li><li>• не отвечают за качество предоставляемой воды согласно установленным стандартам;</li><li>• имеют возможность искусственно повышать цены за услуги</li></ul>

# 2

Анализ бизнес процессов  
по подключению  
Водоканалов пилотных  
районов



# Верхнеуровневое описание бизнес-процесса и используемые нотации

Согласно ПКМ от 15.09.2014 №194 и ПКМ от 31.03.2018 №256), подключение потребителей к сетям водоснабжения и водоотведения осуществляется в четыре этапа. Схема актуальна как для физических, так и для юридических лиц.



# Сравнительный анализ фактического исполнения бизнес-процесса по подключению к сетям ВКХ и процесса прописанного в НПА

В целях анализа фактического исполнения всех процессов о подключению к сетям ВКХ, были проведены серии интервью и опросы с сотрудниками районных отделений Сувокава.

	<i>г. Нуравшан</i>	<i>Дехканабадский район</i>	<i>Хавастский район</i>	<i>Сариосийский район</i>	<i>Бахмальский район</i>	<i>Всего</i>
Период интервью	Июнь-сентябрь 2020	Август 2020	Август 2020	Сентябрь 2020	Август-сентябрь 2020	
Количество интервьюированных	3	2	3	3	4	15
<b>Опросники</b>						
Количество респондентов	7	8	3	8	2	27

## Комментарии

- В ходе проводимых интервью были опрошены работники, представляющие разные уровни управления, из районных и областных Водоканалов
- Опросники рассылались работникам районных Водоканалов, но в силу их недостаточной оснащенности техникой и ситуации с COVID-19 не получилось собрать большое количество качественных ответов

# Описание бизнес-процессов (1/4): запрос на подключение к сетям водоснабжения.

## Бизнес процессы прописанные в НПА

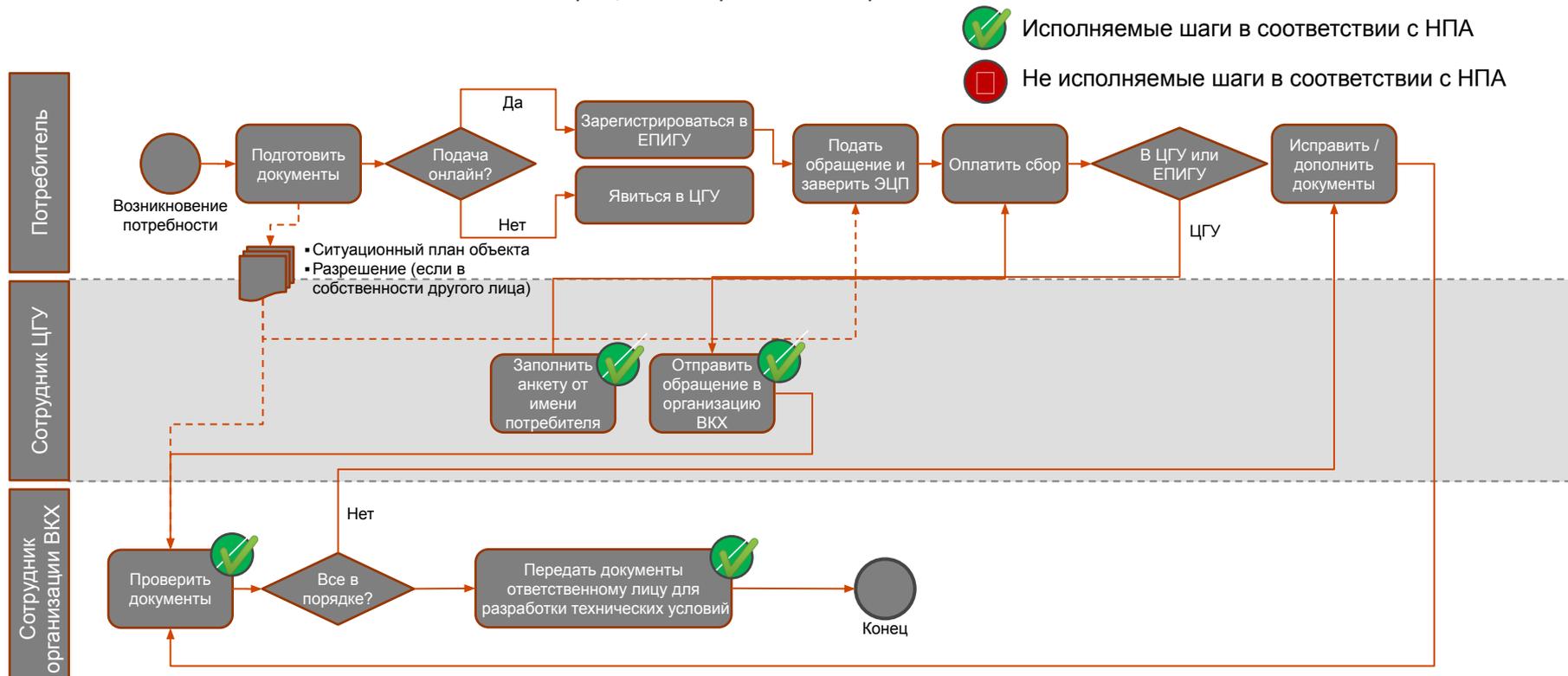
- Потребители для подключения к сетям водоснабжения и водоотведения могут обращаться в ЦГУ (оффлайн) или подавать документы сами посредством ЕПИГУ (онлайн) для получения государственной услуги в электронном виде.
- При обращении в явочном порядке работник ЦГУ от имени потребителя заполняет в электронном виде анкету для получения государственной услуги.
  - В течение одного часа с момента заполнения анкеты направляют ее в организацию ВКХ для разработки технических условий.
- В случае обращения через ЕПИГУ потребитель самостоятельно заполняет в электронном виде анкету для получения государственной услуги. При необходимости в анкете указываются сведения о наличии согласия балансодержателей сетей водоснабжения и водоотведения, к которым предусматривается подключение.
  - К анкете прилагаются следующие документы в электронном виде:
    - ситуационный план расположения объекта с привязкой к территории населенного пункта;
    - информация об объеме водопотребления и водоотведения присоединяемого объекта с расшифровкой по видам водопользования, в том числе для пожаротушения (с учетом субпотребителей);
    - разрешение на подключение к водопроводно-канализационным сетям, находящимся в собственности других физических и юридических лиц.
  - После оформления и внесения необходимых сведений в анкету потребитель подтверждает ее своей ЭЦП. Анкета автоматически направляется в организацию ВКХ для разработки технических условий.
- При этом, требовать от потребителей предоставления сведений и иных документов, категорически запрещается.

## Фактическое положение

- Согласно проведенным интервью с представителями “Сувокава” в пилотных регионах, все процессы, по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения, установленные нормативно-правовыми актами, придерживаются должным образом.
- В ходе анализа неисполняемые, в соответствии с НПА, функции, выявлены не были.
- За исключением сложностей по документам, которые потребители услуги должны подготовить заранее, все процессы во время и после подачи заявки оптимизированы, дополнительные барьеры и трудности не возникают.

# Схема фактических бизнес-процессов (1/4): запрос подключения к сетям ВКХ.

Анализ фактического исполнения всей цепочки процессов по подключению к сетям ВКХ показывает, что на стадии подачи заявления на подключение, исполняются все процессы отраженные в регламенте.



# Описание бизнес-процессов (2/4): разработка и выдача технических условий

## Бизнес процессы прописанные в НПА

- Ответственные сотрудники организация ВКХ, в течение трех рабочих дней со дня поступления анкеты,
  - изучают местность для потенциального подключения,
  - исследуют возможность подключения, ив случае технической возможности разрабатывают и направляют разработанное и утвержденное (руководителем подразделения ВКХ) техническое условия на подключение к сетям водоснабжения потребителю
  - через ЕПИГУ в электронном виде,
  - в ЦГУ (при обращении в явочном порядке):
    - ЦГУ, в течение одного часа после поступления технических условий, выдают их потребителю путем предоставления своей печати на технических условиях при явочном обращении.
- Организация ВКХ может отказать в разработке технических условий, при этом обосновав, в письменном порядке, причину отказа (ПКМ от 15.07.2014 №194, приложение №2, глава 4, пункт 23, абзац 2).
- Основанием для отказа в разработке технических условий являются:
  - полное отсутствие на территории, где расположен объект потребителя, сетей водоснабжения и водоотведения,
  - недостаточная мощность трубопроводной сети для обеспечения подачи воды потребителю и прием от него сточных вод,
- Отказывать в разработке технических условий по другим основаниям категорически запрещается.

## Фактическое положение

- Согласно проведенным интервью с представителями “Сувокава” в пилотных регионах, фактически исполняются (в должном порядке) все процессы по выдаче ТУ на подключение.
- При этом, проведенные интервью выявили, что разработка ТУ в течение 3 рабочих дней после поступления запроса потребителя может быть невыполнимо в случаях, когда объект находится в отдаленной местности.
- Частой проблемой является отсутствие достаточного количества служебных автомобилей для поездок в отдаленные местности в целях изучения объектов потребителей. Все аварийно-ремонтные машины, автокраны, АС машины, экскаваторы и другая спецтехника находится на балансе областных Водоканалов. Сотрудникам районных отделений “Сувокава” зачастую приходится выезжать на объекты на частном автомобиле за свои личные средства ввиду отсутствия служебных автомобилей для выезда по устранению неполадки на водопроводных и канализационных трубопроводах. .

# Описание бизнес-процессов (2/4): содержание технических условий

Бизнес процессы прописанные в  
НПА

- Согласно приложению №2 ПКМ от 15.07.2014 №194 (глава 4, пункт 27):  
В технических условиях должны быть указаны:
  - срок их действия,
  - место присоединения к системам водоснабжения и (или) водоотведения,
  - адрес,
  - специальные технические требования к устройствам и сооружениям для присоединения.
- Кроме того, приводятся следующие данные:
  - по водоснабжению:
    - гарантируемый свободный напор в месте присоединения;
    - согласованный отбор объема питьевой воды и режим водопотребления (отпуска);
    - требования по установке прибора и устройству узла учета;
    - специфические требования исходя из местных условий;
  - по водоотведению:
    - нормативы водоотведения (режим сброса сточных вод);
    - требования к устройствам для отбора проб и учета объемов сточных вод;
    - требования по предотвращению сброса загрязняющих веществ и соблюдению предельно допустимых концентраций;
    - специфические требования исходя из местных условий.
- Выполнение технических условий, выданных организацией ВКХ, является обязательным к применению.

Факти-  
ческое  
положены

- В ходе визитов в подразделения “Сувокава” в пяти пилотных районах республики были изучены ранее выданные ТУ по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения.
- По итогам изучения выданных ТУ было выявлено, что они соответствуют требованиям законодательства с детальным указанием каждого из необходимых пунктов.
- Согласно проведенным интервью с руководителями и сотрудниками подразделений, респонденты ответили, что шаблоны анкет, установленные законодательством, соответствуют всем требованиям и не содержат пунктов, создающих дополнительные барьеры и трудности как для пользователей, так и для специалистов.

# Описание фактических бизнес-процессов (2/4): альтернативные решения при отсутствии централизованной системы.

## Бизнес процессы прописанные в НПА

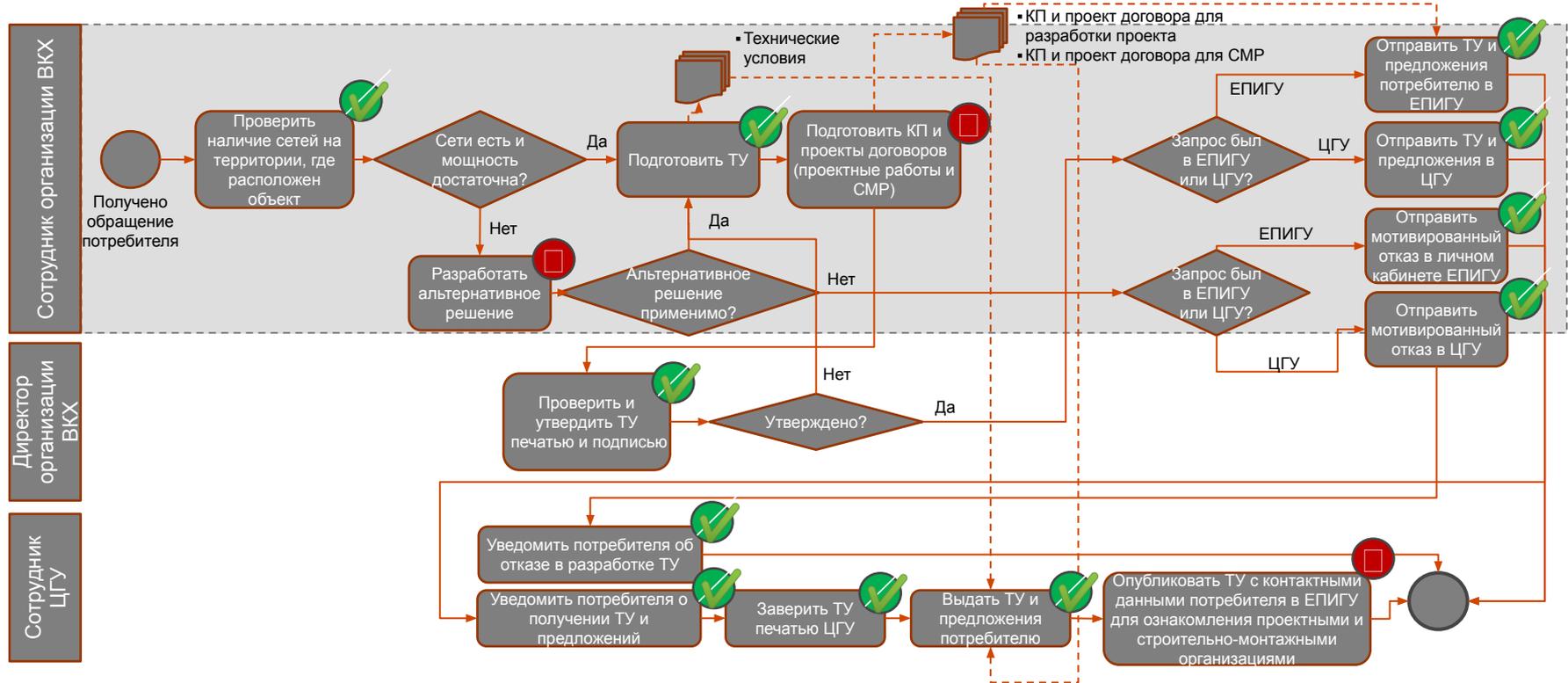
- При отсутствии технической возможности предоставления непрерывного потока питьевой воды, водоснабжение осуществляется по согласованному, с органами гос. власти на местах, часовому графику.
- При отсутствии возможности охвата населения централизованной системой коммунального водоснабжения органы государственной власти на местах обязаны принять меры по обеспечению локальным водоснабжением (отдельно стоящие скважины, водоочистительные установки малой производительности, привозное водоснабжение специальным автотранспортом), с доведением качества поставляемой воды до требований, предусмотренных нормативными документами.
- К тому же, органы государственной власти на местах обязаны:
  - утвердить порядок реализации питьевой воды через локальные системы водоснабжения, доставки питьевой воды специальным автотранспортом, предусмотрев конкретные сроки, объемы и пункты доставки питьевой воды;
  - определить ответственную организацию по доставке питьевой воды специальным автотранспортом по каждому месту назначения;
  - по согласованию с органом ценового регулирования утвердить цены на питьевую воду, реализуемую через локальные системы водоснабжения, а также доставленную специальным автотранспортом.

## Фактическое положение

- Районные подразделения “Сувокава” не имеют достаточного парка водовозов для обеспечения питьевой водой население, не имеющего доступа к централизованному водоснабжению. Зачастую на балансе подразделений “Сувокава” имеются по одному водовозу в целях его использования в аварийных ситуациях на магистральных трубопроводах.
- Не централизованное обеспечение питьевой водой осуществляется, в основном, частными организациями, имеющими на балансе достаточное количество специального автотранспорта вместе с необходимыми количествами колодцев и водоочистительных установок.
- При этом, проведенные изучения деятельности районных подразделений “Сувокава” выявили отсутствия контроля за обеспечением нецентрализованного водоснабжения населению со стороны частных водовозов.
- В этой связи, практически полностью отсутствует фактический контроль за качеством предоставляемой воды, К тому же, частные организации имеют возможность зачастую искусственно повышать цены за свои услуги ввиду отсутствия полноценного контроля над их деятельностью со стороны государственного органа.

# Схема фактических бизнес-процессов (2/4): разработка и выдача технических условий

В то же время, на второй стадии фактического исполнения всей цепочки процессов по подключению к сетям ВКХ, такие процессы как предоставление альтернативных решений, подготовка коммерческих предложений и проектов договоров не исполняются



# Описание бизнес-процесса согласно нормативным актам (3/4): осуществление проектных и строительно-монтажных работ.

## Бизнес процессы описанные в НПА

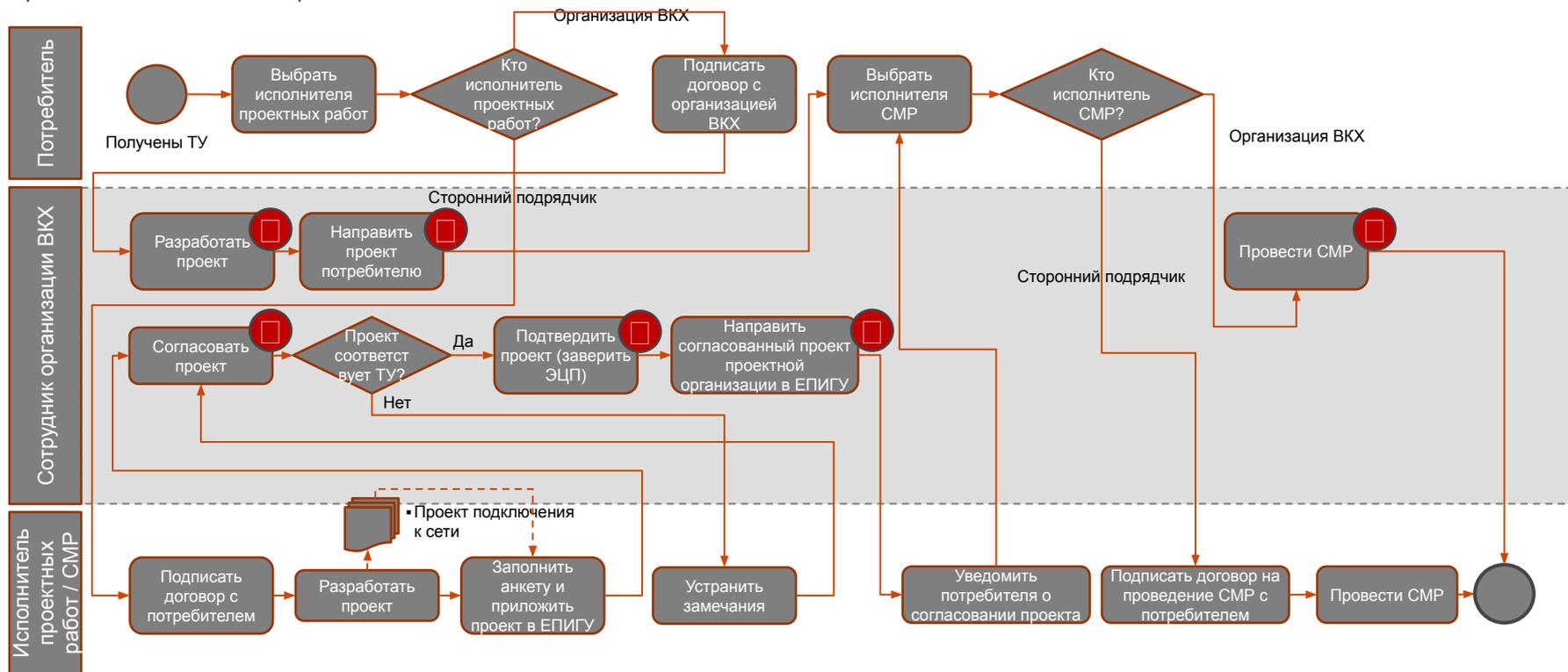
- В соответствии с “административным регламентом оказания государственных услуг по подключению юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения”, утвержденному постановлением Кабмина от 31.03.2018 №256 (приложение №4, глава 1, пункт 5), при осуществлении процедуры подключения потребителей к сетям водоснабжения и водоотведения, организация водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) осуществляет, в том числе,
  - проектные и
  - строительно-монтажные работы (при заинтересованности потребителя).

## Фактическое положение

- В соответствии с проведенными интервью с представителями пяти районных подразделений “Сувокава”, разработка проектно-сметной документации и проведение строительно-монтажных работ **фактически не осуществляется**.
- Согласно проведенным интервью, причинами отсутствия вышеуказанных процессов являются:
  - Отсутствие достаточного количества рабочей силы с необходимой квалификации для осуществления строительно-монтажных работ;
  - Отсутствие парка строительно-монтажной техники.
- В этой связи, как физическим, так и юридическим лицам приходится обращаться в сторонние организации для проведения строительно-монтажных работ по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения.
- При этом, после проведения вышеуказанных работ и установки измерительного прибора (в соответствии с ранее предоставленным техническим заданием), физическим и юридическим лицам необходимо подать заявку в ЦГУ (онлайн или оффлайн) в целях опломбирования счетчика для дальнейшей подачи воды (а также приема сточных вод) со стороны ВКХ.
- Вышеуказанные факты создают дополнительные активности для потребителей ввиду отсутствия возможности проведения всех необходимых процессов по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения с одной организацией путем направления одного единого запроса на выполнения всех этапов подключения.

# Описание фактических бизнес-процессов (3/4): осуществление проектных и строительно-монтажных работ.

На третьей стадии, со стороны сотрудников ВКХ, большинство процессов как разработка проект, согласование проекта, подтверждение проекта, направление его в ЕПИГУ и потребителю не выполняется. Одновременно, организациями ВКХ не проводятся строительно-монтажные работы на местах.



# Описание бизнес-процесса согласно нормативным актам (4/4): первичное опломбирование приборов учета и заключение договора.

Бизнес процессы прописанные в НПА

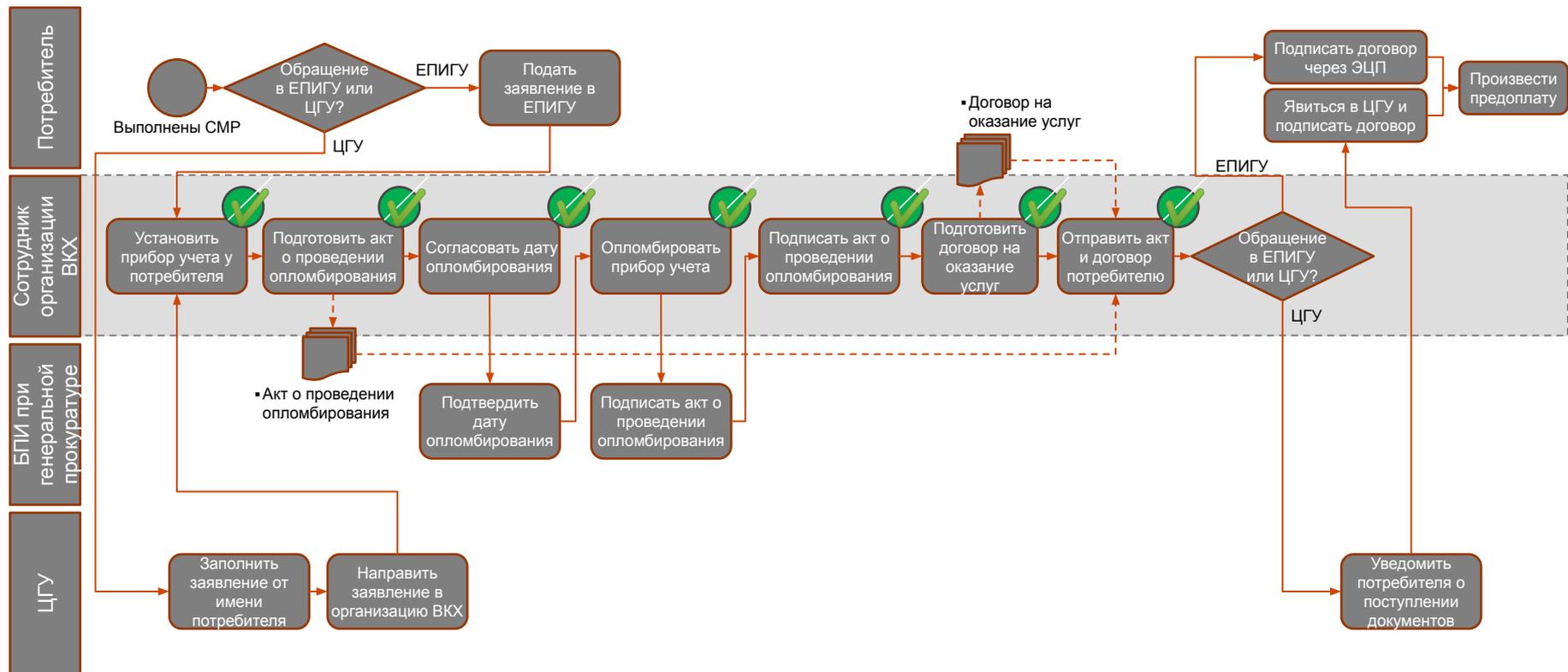
- Опломбирование прибора учета воды и составление договора на оказание услуг водоснабжения и водоотведения производятся после осуществления строительно-монтажных работ по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения.
- При обращении в явочном порядке работник ЦГУ от имени потребителя, а в случае обращения через ЕПИГУ, потребитель самостоятельно заполняет в электронном виде анкету для опломбирования прибора учета воды и составления договора на оказание услуг водоснабжения и водоотведения.
  - При этом в анкете указывается подтвержденная организацией ВКХ дата подключения к сетям водоснабжения и водоотведения.
- Требовать от потребителей предоставления сведений, не указанных в настоящем пункте, а также иных документов категорически запрещается.
- Организация ВКХ, с выездом на место, в течение двух рабочих дней после дня поступления анкеты осуществляют опломбирование прибора учета воды и оформляют акт в трех экземплярах. Работы по опломбированию прибора учета воды проводятся на основании совместно утвержденных графиков в заранее определенное время.
- В день опломбирования прибора учета воды в ЦГУ или потребителю через ЕПИГУ в электронном виде направляется оформленный договор на оказание услуг водоснабжения и водоотведения.
- Подача воды и прием сточных вод осуществляется организацией ВКХ в день осуществления потребителем предоплаты.

Фактическое положение

- Согласно проведенным интервью, фактически исполняются (в должном порядке) все процессы по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения, установленные нормативно-правовыми актами.
- При этом, респондентами было предложено оптимизировать процесс повторного опломбирования счетчика при необходимости снятия пломбы (в целях обновления государственной сертификации прибора учета) путем объединения трех отдельных процессов в один.
- Тем самым, потребителям будет достаточно подать одну заявку:
  - для снятия пломбы (сотрудниками подразделений ВКХ),
  - обновлении стандартизации счетчика (сотрудниками подразделений агентства “Госстандарт”) и
  - повторное опломбирование прибора учета (сотрудниками подразделений ВКХ).

# Описание фактических бизнес-процессов (4/4): опломбирование приборов учета.

Согласно нормативно-правовым актам (ПКМ от 15.09.2014 №194 и ПКМ от 31.03.2018 №256), для установки и опломбирования счетчика потребитель подает дополнительное заявление (для физ. и юр. лиц)



## Выявление проблем, присущих бизнес-процессам (1/3)

Для выявления проблем, присущих бизнес-процессам, выполняемым в Водоканале, был использован список проблем, часто наблюдаемых в работе других организаций. На этом слайде был рассмотрен целый ряд потенциальных проблем

Потенциальная проблема	Характеристика	Результаты исследования
<i>Дублирование функций сотрудниками/подразделениями</i>	Разные сотрудники/подразделения выполняют одну и ту же задачу процесса (элемент процесса)	Дублирование функций сотрудниками водоканала не выявлено, больше наблюдается недостаток квалифицированных сотрудников
<i>2 и более способа реализации процесса</i>	Один и тот же элемент процесса может выполняться по разному.	Подключение может осуществляться как через ЕПИГУ, так и в ЦГУ, что предоставляет пользователям право выбора. Число пользователей интернета в Узбекистане составляет только 52.3%, <b>поэтому в ближайшее время целесообразно сохранять возможность для подачи заявок оффлайн через центры государственных услуг.</b>
<i>Отсутствие значимых шагов процесса</i>	Не выполняются или выполняются не полностью этапы процесса, предусмотренные референтной моделью	Организации ВКХ не выполняют весь спектр услуг, в том числе на платной основе, что приводит к ограниченным финансовым потокам и убыточности районных/городских подразделений ВКХ. Также нет системы подачи жалоб и предложений
<i>Нарушение логики последовательности работ</i>	При исполнении процесса выполняются лишние действия, которые не влияют на достижение результата	Нарушение логики последовательности работ не выявлено

## Выявление проблем, присущих бизнес-процессам (2/3)

Для выявления проблем, присущих бизнес процессам, исполняемым в Водоканале, был использован список проблем, часто наблюдаемых в работе других организаций. На этом слайде среди потенциальных проблем были рассмотрены наличие организационных или информационных разрывов, узких мест или дублирование информационных потоков

Потенциальная проблема	Характеристика	Результаты исследования
<b>Организационный разрыв</b>	Это участок процесса, где ответственность за выполнение операций переходит от одного исполнителя к другому	В процессе опломбирования приборов учета организации ВКХ взаимодействуют с БПИ. Несмотря на то, БПИ не справлялось с задачами взыскания с задолженностью потребителей, <b>вовлечение двух и более организаций в процесс опломбирования позволяет повысить контролируемость процесса и снизить коррупционные риски</b>
<b>Информационный разрыв</b>	Отсутствие единых справочников в системах автоматизации/номенклатуры/гlossария в подразделениях/филиалах компании	Информационный разрыв не присущ процессу, поскольку действия, требующие сбора и хранения информации, выполняются в единой информационной системе
<b>«Узкое» место</b>	Течение процесса в определенной его точке сосредоточено на одном исполнителе/ресурсах с ограниченной производительностью	Регуляторное требование разработать технические условия в течение 3 дней после поступления запроса потребителя может быть невыполнимо, если объект находится достаточно далеко - сотрудники организаций ВКХ при поступлении нового обращения вынуждены выезжать на местность для оценки возможности подключения.
<b>Дублирование информационных потоков</b>	Отсутствует единый ответственный за сбор, хранение, и актуализацию информации / При передаче информации по процессу создаются локальные копии / Однородная информация находится в разных хранилищах данных	Дублирование информационных потоков не выявлено, информация хранится при получении заявок в ЕПИГУ – существует сложность доступа к этой информации для аналитики

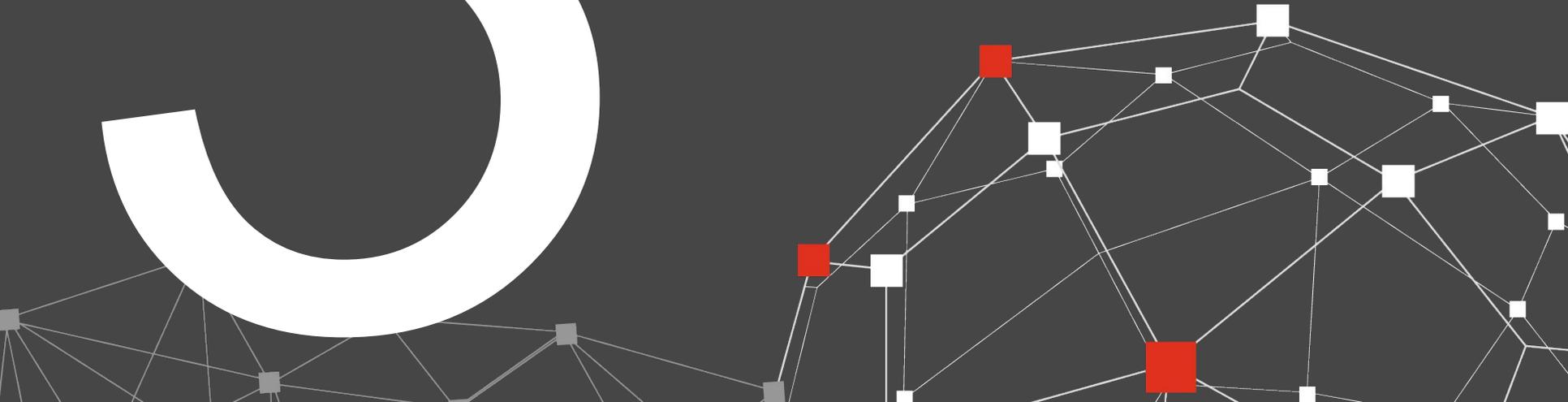
## Выявление проблем, присущих бизнес-процессам (3/3)

Для выявления проблем, присущих бизнес процессам, исполняемым в Водоканале, был использован список проблем, часто наблюдаемых в работе других организаций. На этом слайде среди потенциальных проблем были рассмотрены оптимальность межведомственного взаимодействия, автоматизации процессов и уровня осведомленности

Потенциальная проблема	Характеристика	Результаты исследования
<i>Межведомственное взаимодействие</i>	Чрезмерно осложненные и нечетко очерченные процессы взаимодействия между различными государственными ведомствами усложняет процесс контроля и может вызвать дополнительные проблемы	Для сокращения исполнения несвойственных функций, является целесообразным рассмотреть передачу функции совместного опломбирования приборов учета Министерству МЖКО. В то же время, вовлечение нескольких организаций остается целесообразным, поскольку повышает контролируемость процесса и снижает риск неучтенного водоснабжения.
<i>Автоматизация</i>	Недостаточная автоматизация процесса приводит к неэффективности исполнения и большому расходу ресурсов	Сотрудники организаций ВКХ при поступлении нового обращения вынуждены выезжать на местность для оценки возможности подключения потребителя. <b>Но данный процесс может осуществляться удаленно при автоматизации управления и учета сетей водоснабжения с помощью географических информационных систем (GIS). При успешной цифровизации и автоматизации процесс выдачи технических условий может быть сокращен с нескольких дней до нескольких часов.</b>
<i>Повышение осведомленности</i>	Отсутствие осведомленности	По результатам опросов выявилось, что исполнение бизнес-процесса на местах не полностью соответствует требованиям НПА. <b>Проведение тренингов для районных организаций ВКХ и своевременное информирование об изменениях в законодательстве позволит сократить и устранить несоответствие между декларируемыми и реально выполняемыми функциями организаций ВКХ</b>

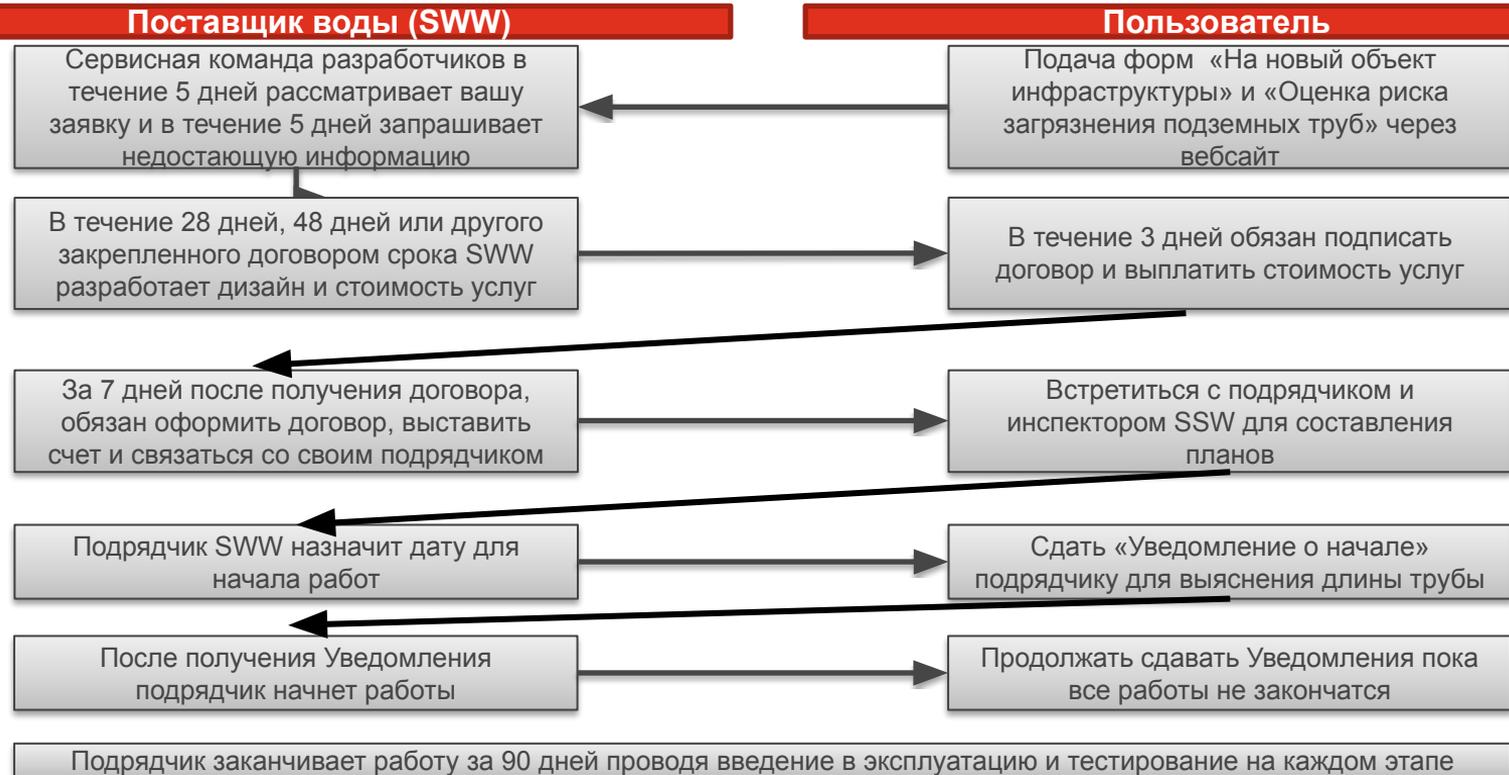
# 3

Обзор международного  
опыта по услугам  
подключения к воде и  
выводы для РУз



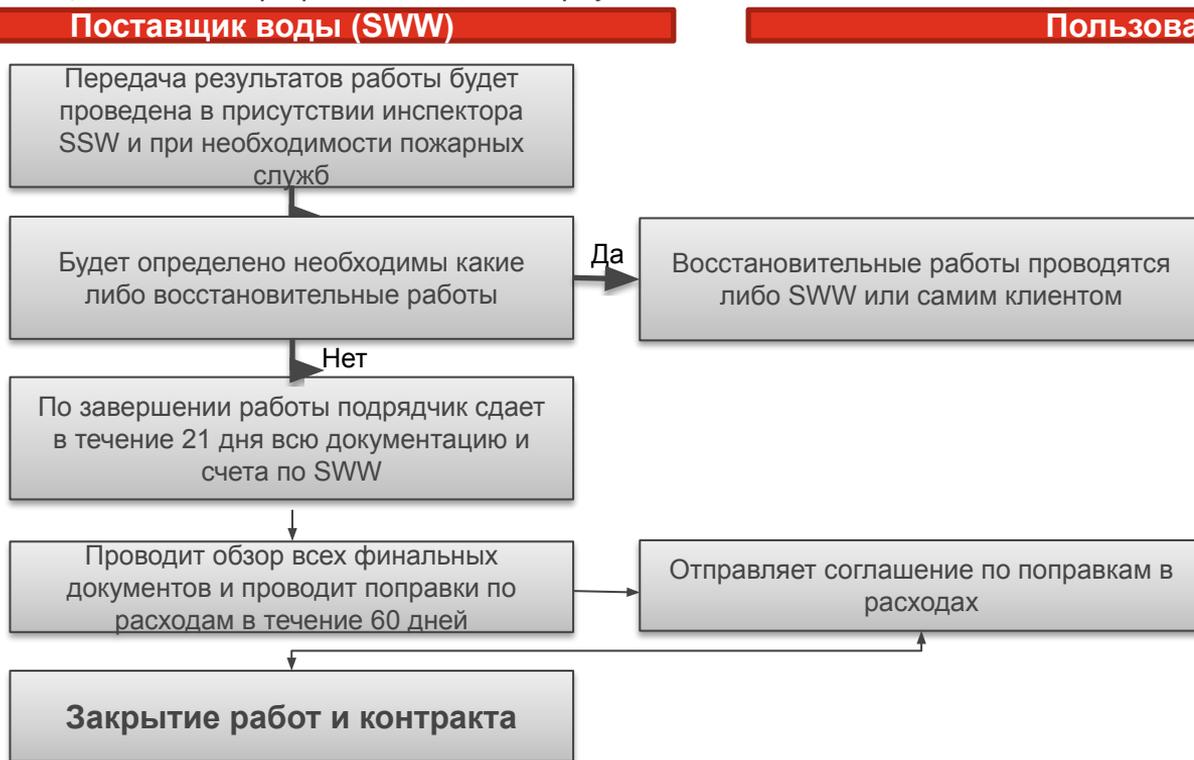
# Подключение к водопользованию на примере международного опыта: Великобритания (1)

В графике ниже показан процесс подключения к водопользованию на примере South West Water – одного из частных поставщиков воды в графствах Девон и Корнуэлл.



## Подключение воды на примере международного опыта: Англия (2)

В графике ниже указан процесс подключения к водопользовательским услугам на примере South West Water – одного из частных поставщиков воды в графствах Девон и Корнуэлл.



# Подключение воды на примере международного опыта: Германия

Ниже приведен процесс подключения услуг водопользования, исполняемый Berliner Wasserbetriebe – крупнейшей компанией по обеспечению питьевой водой и канализацией столицы Германии города Берлин.



# Подключение воды на примере международного опыта: Ирландия

Другая европейская страна, чей процесс подключения к водопользовательским услугам будет приведен для проведения сравнительного анализа это Ирландия и крупнейшая в ней водоснабжающая организация Irish Water.

## Поддача/получение заявки

Поддача заявки пользователем на подключение через портал (нужно подать как можно раньше) и получение данной заявки



- **Проверка заявки**  
Проверка заявки на соответствие условиям и расчет наименее дорогого дизайна проекта труб
- **Проверка дизайна**  
Относится только к новопостроенным домам или проектам, где важно обращать внимание на окружение.



- **Получение предложения**  
В течение 16 недель IW подготовит предложение по подключению, включив туда количество и стоимость работ

## Подтверждение предложения

Пользователь в случае согласия подписывает предложение и проводит оплату услуг

- **Строительство**  
Будут проводиться строительные работы с постоянной проверкой качества проводимых работ



- **Подключение**  
Подключение к центральным системам за 12 недель с момента получения лицензии вскрытия дорог
- **Выпуск приветственного пакета**  
IW выпускает данный пакет, когда работы по подключению будут закончены. Данный пакет будет включать все условия, включая сценарий продажи недвижимого имущества



## Пользование услугами

После подключения можно будет провести проверку и активно начать пользоваться услугами

# Подключение к водопользованию на примере международного опыта: США

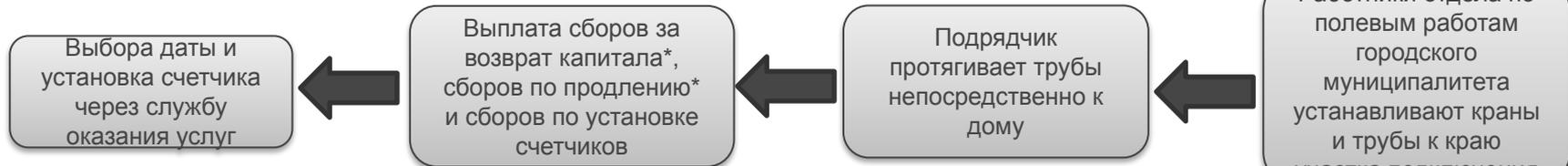
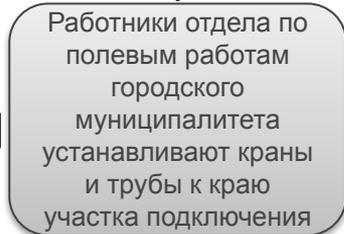
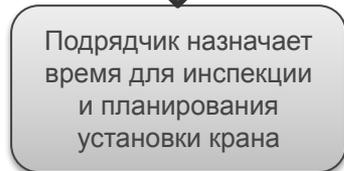
Ниже показан процесс подачи заявки на примере муниципалитета город Анн-Арбор, штата Мичиган в Соединенных Штатах Америки.



## Важные определения:

1. **Сбор за проведение крана** – включает расходы на установку отводного крана на общих сетях
2. **Сбор за возврат капитала** – включает долю имущества от общегородских расходов связанных с заводом по переработке воды и сточных вод, обслуживанию труб
3. **Сбор по продлению** – относится только при подключение к централизованным трубам, которые были построены в 2015 году или позже

Подрядчик может быть предоставлен муниципалитетом или быть частным, выбранным самим пользователем (но все равно должен быть выбран из списка зарегистрированных городом)



# Основные наблюдения и рекомендации по процессу подключения

На основе вышерассмотренных примеров хотелось бы выделить несколько рекомендаций, которые могли бы быть рассмотрены для внедрения в РУз для улучшения удобства и эффективности сервиса

Рекомендации	Обоснование	Пример использования
Автоматизировать процесс подачи всех заявок	Все вышеперечисленные организации проводят все процессы по подаче заявок/предоставления документов через свои онлайн платформы	South West Water, Irish Water, Berliner Wasserbetriebe, муниципалитет г. Анн-Арбор
Создать список авторизованных частных подрядчиков	Наличие авторизованного списка позволит получать услуги только у проверенных и выполняющих стандарты качества подрядчиков	Berlinwasserbetriebe, Irish Water
Объединение процессов подключения, установки счетчика и его опломбирования	Сейчас при процессе подключения в органах ВКХ РУз эти процессы отделены друг друга, что вызывает дополнительные неудобства и потерю времени	Муниципалитеты г. Анн-Арбор, а также Berliner Wasserbetrieber
Налаживание работы контактного центра, который независим от подрядчиков и принимает все жалобы и предложения	У пользователей в Узбекистане нет понимания единого доверительного номера, куда могли бы поступать все жалобы и предложения по подключению	Муниципалитет г. Анн-Арбор, Irish Water

# Диджитализация процесса подключения

На основе вышерассмотренных примеров хотелось бы выделить несколько рекомендаций, которые могли бы быть рассмотрены для внедрения в РУз для улучшения удобства и эффективности сервиса



**Установка систем оповещения по услугам подключения**

При оформлении каких-либо заявок в ЕПИГУ пользователям не приходят своевременных SMS/Whatsapp уведомлений о статусе заявок



**Приложение по информированию граждан о проделанной работе/новостях**

У органов ВКХ нет инструмента активного информирования граждан об изменениях в сфере ВКХ. Приложение могло бы стать альтернативой информирования через местные СМИ

Многие заграничные органы ВКХ контролируют свои активы через Географические Информационные системы, что позволяет вовремя вмешиваться в процесс обновления сети и позволяет сократить время выездов на места

**Начало внедрения систем GIS**



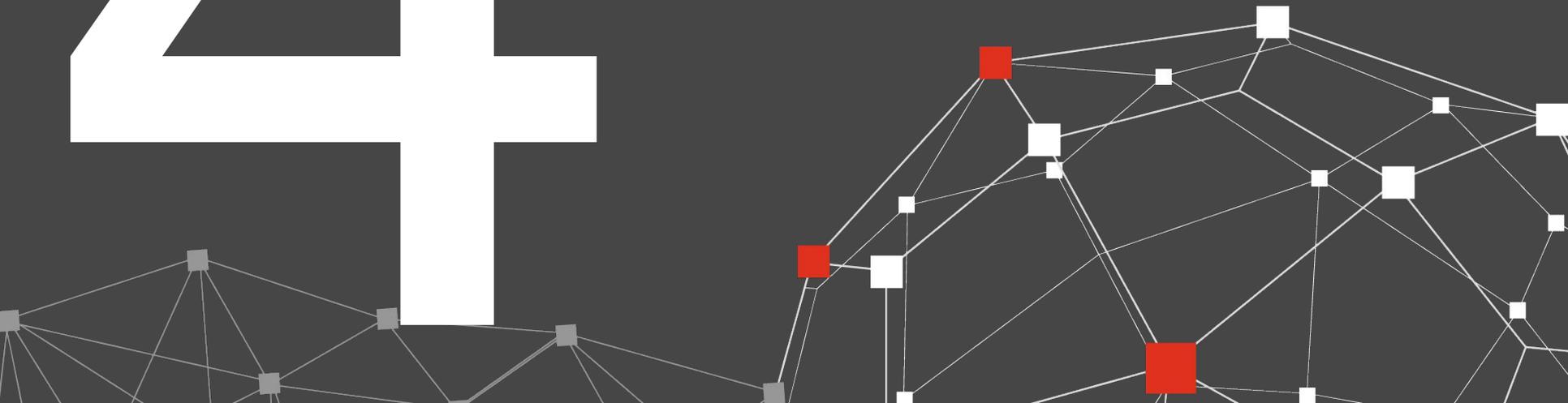
Многие документы, связанные с подключением, до сих пор подписываются вручную. В систему оформления заявления стоит внести функционал электронной подписи.

**Автоматизация процесса подписи договоров**



# 4

Рекомендации по  
реинжинирингу бизнес  
процессов



# Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (1/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
<p>Вместе с подачей заявления, потребители должны подавать <b>документы, которые требуют обращения в другие госорганы</b> (как в случае с ситуационным планом), а также информацию об объеме водопотребления и водоотведения присоединяемого объекта с расшифровкой по видам водопользования, которая <b>имеется у самого районного (городского) Водоканала</b>.</p>	<p><b>Выделить</b> получение ситуационного плана расположения объекта с привязкой к территории населенного пункта <b>в отдельную государственную услугу</b>, оказываемой органами кадастра.</p> <p>Также, <b>отменить</b> требование предоставлять информация об объеме водопотребления и водоотведения присоединяемого объекта с расшифровкой по видам водопользования, в том числе для пожаротушения (с учетом субпотребителей) <b>для физических лиц - потребителей 1-й группы</b>. Такой расчет должен выполняться лицензированной проектной организацией и представляется по специальной форме.</p>	<p>В результате вышеуказанных мероприятий ускорится процесс оказания государственной услуги и снизятся потери времени у потребителей. Также, процесс оказания госуслуги по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения станет более понятным для потребителей.</p>
<p>Прописанные функции не учитывают, в должной мере, фактическое финансовое и техническое оснащение районных отделений “Сувокава”.</p>	<p>Рекомендуется пересмотреть целесообразность и технико-финансовую возможность исполнения установленных требований к подразделениям ВКХ по предоставлению</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектно-сметной документации,</li> <li>• строительно-монтажных работ</li> </ul> <p>при получении заявки от потребителей.</p> <p>Рекомендуется проведение всеми районными (городскими) Водоканалами <b>инвентаризации платных услуг, разработать конкурентные тарифы и определение оснащенности техникой и оборудованием</b>. Также, предусмотреть направление дополнительных доходов от платных услуг на <b>повышение заработной платы работников районных (городских) Водоканалов и закупку техники и оборудования</b>.</p>	<p>Эти меры улучшат финансовое состояние Водоканалов и повысят их заинтересованность оказывать платные услуги в кратчайшие сроки и конкурировать с посторонними подрядчиками. У потребителей будет возможность сравнения услуг Водоканала с услугами, оказываемыми сторонними организациями.</p>

## Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (2/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
<p>Требования к подключению физических и юридических лиц унифицированы. При этом не указано, что физическим лицам не нужно подготавливать проектно-сметную документацию после получения ТУ.</p>	<p>Даже если требования к подключению физических и юридических лиц унифицированы, <b>рекомендуется пересмотреть и прописать в отдельности требования</b>, касающихся исключительно физических или юридических лиц. К примеру, рекомендуется указать, что физическим лицам не нужно подготавливать проектно-сметную документацию после получения ТУ.</p>	<p><b>Это позволит устранить возможность возникновения замешательства при подаче заявления физическими лицами</b> и неверных ожиданий в получении услуг подключения к сетям водопользования и водоотведения.</p>
<p>Нигде не предусматривается механизм рассмотрения жалоб и не регламентирован процесс пересмотра принятого решения со стороны подразделений ВКХ</p>	<p><b>Рекомендуется разработать механизм рассмотрения, консолидации, и анализа поступающих жалоб.</b> Можно создать единый Call центр по приему жалоб, который будет доступен и будет принимать все звонки по оказанию услуг ЖКХ. Также рекомендуется <b>разработать регламент по пересмотру решений</b>, принятых (подразделениями ВКХ) решений и заключений при поступлении обоснованных жалоб как со стороны физических, так и юридических лиц.</p>	<p>Установленный механизм позволит</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• исследовать основные причины недовольства пользователей,</li> <li>• распознать “болевые точки”</li> <li>• своевременно идентифицировать проблемы</li> <li>• распознать и принять обоснованные дисциплинарные меры по отношению к сотрудникам, не выполняющие свои обязанности в должной степени</li> <li>• Увеличить уровень доверия среди пользователей</li> </ul>

## Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (3/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
<p>Не указаны конкретные исполнители (органы государственной власти на местах), ответственные за разработку и организацию альтернативных решений по обеспечению населения питьевой водой, в случаях отсутствия центрального водоснабжения или отказа от подключения к центральным сетям водоснабжения.</p>	<p>Рекомендуется обозначить определенные органы государственной власти, ответственные за разработку и организацию альтернативных решений по обеспечению населения питьевой водой, в случаях отсутствия центрального водоснабжения. Рекомендуется назначить ответственным органом местные районные хокимияты совместно с локальными подразделениями ВКХ. К тому же, предлагается закрепить за подразделениями ВКХ осуществление контроля за качеством предоставляемой питьевой воды, а также за соблюдением правил ценообразования со стороны частных организаций. Вторым уровнем контроля по исполнению поставленных задач рекомендуется установить областные хокимияты.</p>	<p>Обозначение персональной ответственности определенных ведомств (районный хокимият совместно с локальным подразделением ВКХ) за организацию альтернативных решений по обеспечению населения питьевой водой, <b>позволит эффективнее контролировать множество частных игроков в сфере обеспечения водой.</b></p> <p>Данное решение повышает ответственность частных организаций, обеспечивающих население не централизованной питьевой водой, по:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• предоставлению качественной и чистой питьевой воды населению согласно установленным государством стандартам</li><li>• установке обоснованных цен на услуги предоставления питьевой воды без возможности к их искусственного повышения.</li></ul>

## Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (4/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
<p>Разработка ТУ в течение 3 рабочих дней может быть невыполнимо в случаях, когда объект находится в отдаленной местности.</p>	<p><b>Предлагается назначить срок разработки ТУ с 3х до 5ти рабочих дней с учетом расстояния расположения объекта</b> потребителя. Составление подразделениями ВКХ перечня отдаленных местностей в каждом из районов может помочь в процессе планирования.</p>	<p>Это способствует <b>уменьшению периодичности выездов сотрудников на объекты с последующим уменьшением транспортировочных расходов и увеличением операционной эффективности.</b></p>
<p>Не прописан регламент для снятия пломбы с прибора учета и его повторного опломбирования при необходимости продления государственного сертификата прибора учета по истечению срока его действия. Также не указан порядок взаимоотношений подразделений ВКХ с подразделениями агентства “Узстандарт” в ходе данного процесса.</p>	<p><b>Рекомендуется прописать регламент для снятия пломбы и повторного опломбирования при необходимости</b> продления сертификата прибора учета по истечению срока его действия.</p> <p>Также рекомендуется указать порядок взаимоотношений подразделений ВКХ с подразделениями “Узстандарт” в ходе процесса.</p> <p><b>Единой целью указанных рекомендаций является объединение трех процессов</b> (по снятию пломбы, обновлению государственной стандартизации прибора учета и повторного опломбирования счетчика) <b>в один.</b></p>	<p>Подача одной заявки позволит <b>существенно облегчить процесс обновления государственной сертификации прибора учета не только для потребителей, но и для сотрудников Водоканалов.</b></p>

## Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (5/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
Отсутствие подхода у сотрудников к организации работы Водоканалов в качестве структуры, ориентированной на прибыль	<b>Больше вовлекать в работу частные компании/подрядчиков.</b> В качестве одной из первых инициатив может послужить передача функций по биллингу за пользование водой частным компаниям. Данные частные компании должны проходить тщательную финансовую и операционную проверку.	Передача функций по розничной реализации поможет решить <b>проблемы с количеством оказываемых услуг, материальной оснащенности и качества оказываемых услуг</b>
Нет системы удаленного мониторинга и контроля по показателям счетчиков (водомеров) исходя из периодических физических проверок показаний.	Разработать и установить <b>программное обеспечение по мониторингу оплаты</b> за воду в абонентских отделах Водоканалов. Такая система, исходя из исторического анализа, должна <b>определить проблемные абоненты</b> и направлять инспекторов для взыскания долгов адресно. В перспективе, нужно внедрять <b>онлайн (умные) счетчики</b> (водомеры) с внедрением ИКТ системы, и перевести всех потребителей на систему предоплаты	Внедрение такой системы мониторинга приводит к улучшению контроля и уменьшению дебиторской задолженности потребителей. Она также улучшит финансовое положение Водоканалов и поможет внедрять дальнейшую цифровизацию системы.

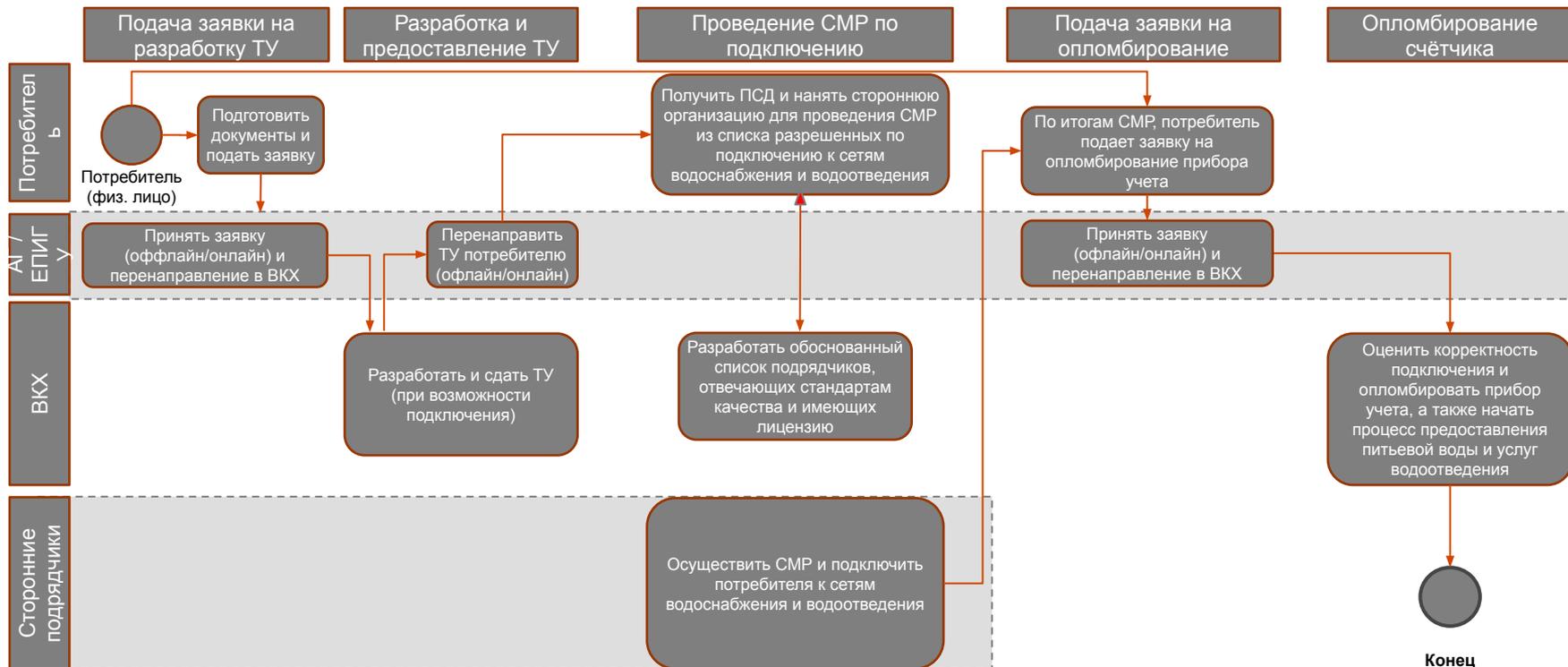
## Предлагаемые рекомендации и ожидаемые результаты (6/6)

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
Высокий коррупционный риск, который может возрасти при вовлечении в работу большого количества частных подрядчиков	<b>Создать рабочую группу в структуре Министерства МЖКО</b> , которое будет принимать заявления по случаям коррупции, контролировать все основные службы, разрабатывать подходы борьбы, защищать интересы граждан	<b>Более прозрачная система</b> с меньшим количеством коррупционных случаев
Отсутствия стандартов управления и измерения качества	<b>Внедрение международно признаваемой Системы Контроля Качества ISO</b> . В качестве примера можно применить опыт России, которые начали с внедрения ISO 14001 (система экологического менеджмента), с последующим внедрением стандартов качества по другим направлениям.	<b>Улучшение показателей работа и качества оказываемых услуг</b> в соответствии с международными стандартами

# Рекомендуемая схема предоставления услуг по подключению. (1/4)

## Для физических лиц. Краткосрочная перспектива.

Ввиду неисполнения функций по проведению СМР подразделениями ВКХ из-за недостаточности средств, людского капитала и порой экспертизы, предлагается следующая схема по подключению физических лиц с передачей функций СМР сторонним подрядчикам



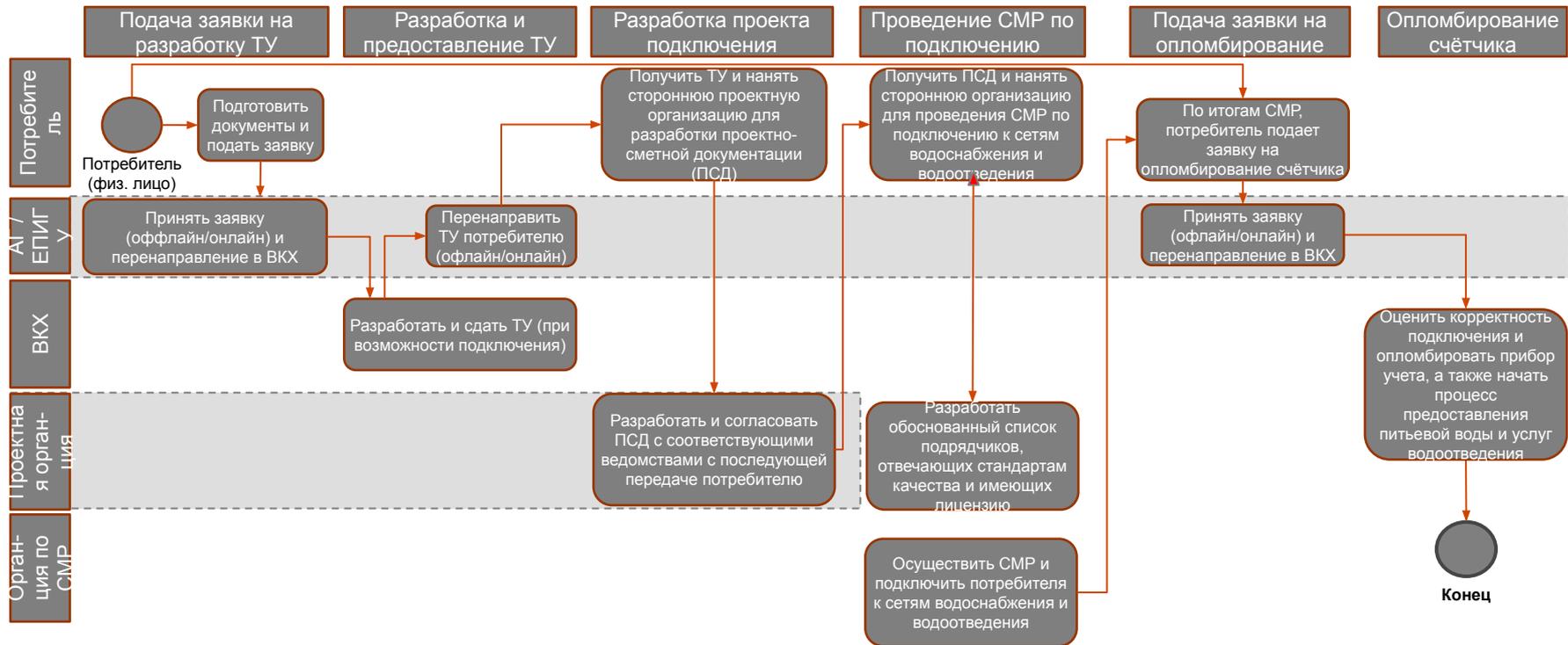
## Рекомендуемая схема предоставления услуг по подключению (2/4): для физических лиц в долгосрочной перспективе

В целях дальнейшего развития системы ВКХ и оптимизации процессов подключения физических лиц, предлагается, в долгосрочной перспективе, рассмотреть возможность увеличения финансового обеспечения районных подразделений ВКХ для наращивания их парка техники и количества квалифицированных специалистов. Данный шаг позволит районным подразделениям начать предоставлять СМР услуги в полной мере, обеспечить себе дополнительный источник дохода. У населения же появится возможность подключения путем подачи одной единой заявки через ЕПИГУ (онлайн) или ЦГУ (оффлайн) без надобности поиска сторонних организаций.



# Рекомендуемая схема предоставления услуг по подключению (3/4): для юридических лиц в краткосрочной перспективе

Невыполнение прописанных функций подразделениями ВКХ создают еще больше трудностей для юридических лиц, так как им необходимо также разработать ПСД и согласовать ее с соответствующими государственными органами перед проведением СМР. Предлагаемая схема является краткосрочным решением по улучшению существующей ситуации.



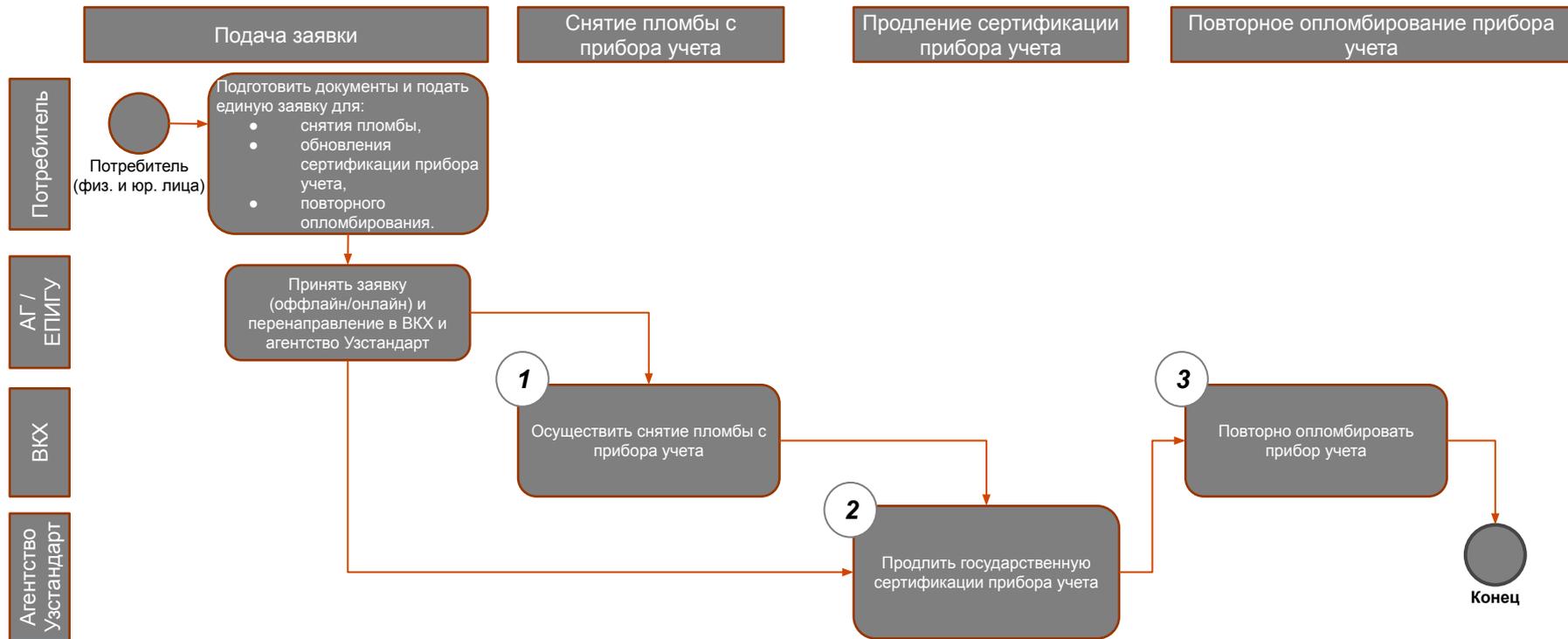
# Рекомендуемая схема предоставления услуг по подключению (4/4): для юридических лиц в долгосрочной перспективе

Также, как и в случае с физическими лицами, предлагается увеличение бюджетных поступлений в районные подразделения ВКХ для увеличения их парка техники и количества квалифицированных специалистов. Так со временем, у районных подразделений появится возможность предоставлять услуги как по разработке ПСД и по предоставлению СМР для подключения без привлечения сторонних подрядчиков.



# Рекомендуемая схема по повторному опломбированию прибора учета

В целях оптимизации процессов обновления государственной сертификации приборов учета для физических и юридических лиц, а также устранения дополнительных затруднений, предлагается объединить три существующих отдельных процесса (по снятию пломбы, обновлению государственной стандартизации прибора учета и повторного опломбирования счетчика) в один единый путем подачи лишь одной заявки в ЦГУ либо через систему ЕПИГУ.



## Предлагаемые рекомендации по опломбированию

Проблемы	Рекомендации	Ожидаемые результаты
<p>Процедуры поверки водомеров и повторного опломбирования громоздки и не ставят интересы потребителей во главу угла. Потребители вынуждены за свой счет демонтировать счетчики, устанавливая временные заглушки, отвозить в специализированную организацию, где проверяют их исправность, выдают разрешение на использование еще в течение какого-то времени. После чего водомеры можно будет вновь установить, опломбировать и вновь оплачивать расход воды по их показаниям. Причем вся эта процедура оплачивается владельцем водомеров.</p>	<p>Установить систему периодической поверки, обслуживания и ремонт индивидуальных приборов учета водопотребления за счет водоснабжающих организаций. При этом, определив, что подошел межповерочный срок, по телефонному согласованию с хозяевами сотрудники ВКХ приходят, снимают "просроченный" водомер, тут же устанавливают проверенный прибор такой же марки и года выпуска из резервного фонда, пломбируют его и на этом хлопоты собственника жилья или квартиросъемщика заканчиваются.</p>	<p>Такой порядок поверки и опломбирования был внедрен в г. Киев, Украина, и показал себя с самой лучшей стороны. Он улучшил взаимоотношения поставщиков и потребителей услуг и создал удобства для потребителей.</p>

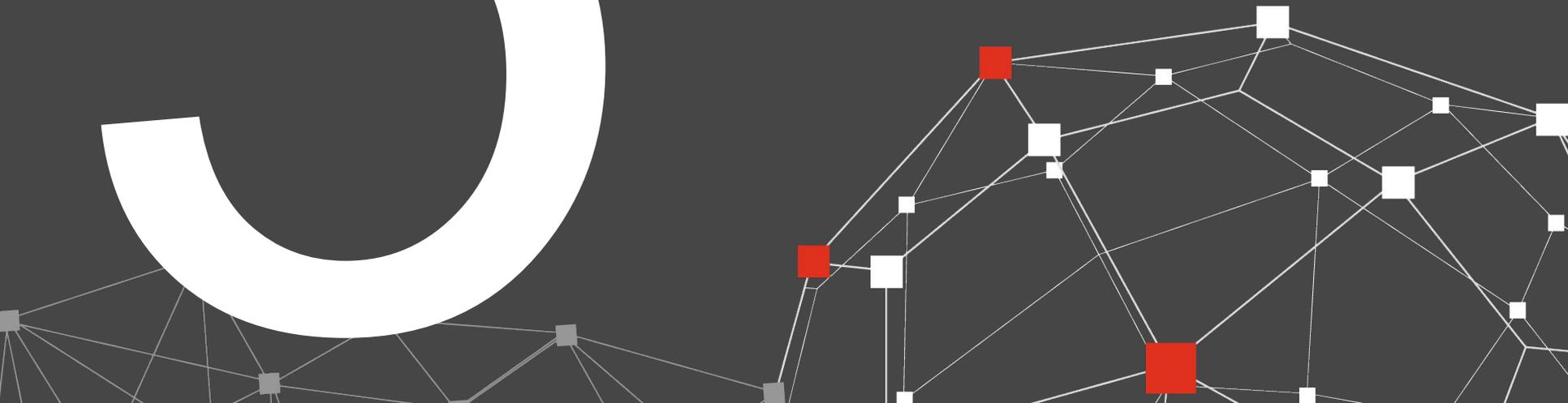
# *Спасибо!*

© 2020 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

© 2020 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсвотерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.

# 5

Приложение:  
методология проведения  
реинжиниринга бизнес-  
процессов



# Подход и методология: определение подходов к анализу и реинжинирингу БП

*Проектная команда применила подход и методологию, разработанную такими организациями как Object Management Group и APQC, и дополненную проектным опытом PwC*

I

## Подход к анализу бизнес-процессов

Ключевые аспекты для анализа, сформулированные APQC:

- Требования и потребности
- Рабочий процесс и сроки
- Потребитель / клиент
- Риск и надежность
- Ценность и растрата
- Ресурс и затраты
- Роли и обязанности
- Вход и выход
- Поток знаний

II

## Методология реинжиниринга бизнес-процессов

Основные инструменты для анализа на основе лучших практик:

- Пятиуровневая модель декомпозиции бизнес-процессов
- Ключевые элементы для функционирования бизнес-процесса
- Набор потенциальных проблем бизнес-процессов

III

## Документирование и графическое представление

Общепринятая система описания бизнес-процессов:

- Стандартизированная система условных обозначений BPMN 2.0 (business process model and notation)
- Использует набор интуитивно понятных элементов, которые позволяют определять сложные семантические конструкции

# Подход и методология: разложение бизнес-процессов на уровни

Разложение бизнес-процесса на более мелкие компоненты позволяет правильно определить иерархию и принадлежность бизнес-процесса

## Разложение бизнес-процессов

- Уровень 1: Категория**  
представляет наивысший уровень процессов на предприятии, такой как управление рисками, комплаенс и устойчивое развитие.
- Уровень 2: группа процессов**  
указывает на следующий уровень процессов. Например, управление рисками предприятия.
- Уровень 3: процесс**  
включает основные элементы для выполнения задач, а также может включать элементы изменения и доработки. Пример, управление бизнес единицами и функциональными рисками.
- Уровень 4: событие / действие**  
указывает на основные действия, выполняющиеся во время процесса. Например, составление плана по уменьшению рисков.
- Уровень 5: задание / операция**  
очень детален и может широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности компании. Пример, оценить адекватность страхового покрытия.

## Разложение бизнес-процессов на примере “Водоканала”



# Подход и методология: ключевые элементы бизнес-процесса

У каждого бизнес-процесса есть набор ключевых элементов, анализ ключевых элементов позволяет эффективнее выявлять потенциальные проблемы и источники риска

## Ключевые элементы бизнес-процесса

1. Роль, ответственная за процесс
2. Входящий документ / входные данные
3. Поддержка информационной системы
4. Исходящий документ / исходящие данные
5. «Считываемый документ» - документ, на основании которого происходит работа



## Элементы процесса в одной операции

Первичная обработка запроса / обращения потребителя



# Подход и методология: часто встречающиеся проблемы

*Каждому бизнес-процессу присущи схожие проблемы и источники риска вне зависимости от деятельности организации*

Типы проблем	Определение	Характеристика
<b>Организационные</b> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дублирование функций</li><li>2. Организационный разрыв</li><li>3. Недостаток / избыток полномочий</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Два сотрудника выполняют одну и ту же задачу</li><li>2. Затягивание сроков на межведомственном взаимодействии</li><li>3. За Формирование и согласование документа отвечает один и тот же человек</li></ol>
<b>Процесные</b> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Нарушение логики последовательности</li><li>2. Два и более способов реализации процесса</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Документ требуется предоставить ранее, чем может быть получен</li><li>2. Два способа получения одного документа порождают риск перекладывания ответственности</li></ol>
<b>Ресурсные</b> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. “Узкие” места в процессе</li><li>2. Процессы, не производящие “стоимость”</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. На одного сотрудника возложено задач свыше его производительности</li><li>2. Задействованы значительные ресурсы, но исключение операции не влияет на течение процесса</li></ol>
<b>Информационные</b> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Информационный разрыв</li><li>2. Дублирование информационных потоков</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сотрудник запрашивает информацию у другого департамента, не может получить самостоятельно</li><li>2. Создаются локальные копии одного и того же документа и рабочее время используется нерационально</li></ol>

# Этап 1: описание текущего бизнес-процесса “As-is”

Первый этап заключается в детальном и всестороннем описании текущего состояния анализируемого процесса, включая все ключевые элементы

	<b>I</b> Первичное описание текущего бизнес-процесса	<b>II</b> Детализация и дополнение текущего бизнес-процесса	<b>III</b> Документирование и визуализация текущего бизнес- процесса
<b>Состав работ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ нормативно-правовых актов (НПА)</li><li>2. Анализ предоставленных документов согласно опроснику</li><li>3. Первичное описание процесса на 3-4 уровне</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проведение интервью с участниками бизнес-процесса</li><li>2. Расширенное описание процесса на 4-5 уровне</li><li>3. Дополнение процесса ключевыми элементами (входящие и исходящие документы, роли, участие ИТ-системы и т.д.)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Документирование каталога бизнес-процессов в со всеми ключевыми элементами бизнес-процесса</li><li>2. Графическое представление последовательности выполнения бизнес-процесса по стандарту BPMN 2.0</li></ol>
<b>Результат</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Графическое представление последовательности выполнения бизнес-процессов (карта бизнес-процессов)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Детализированная карта бизнес-процессов со всеми ключевыми элементами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Текущая карта бизнес-процессов по международным стандартам</li></ul>

## Этап 2: реинжиниринг бизнес-процесса в “To-be”

Цель второго этапа - это всесторонний анализ состояния бизнес-процессов “As-is” и выработка рекомендаций, которые позволят повысить эффективность исполнения данного бизнес-процесса

	I	II	III
	<b>Выявление проблемных областей текущего бизнес-процесса</b>	<b>Разработка рекомендаций по реинжинирингу текущего бизнес-процесса</b>	<b>Документирование и визуализация целевого бизнес-процесса</b>
<b>Состав работ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сравнение текущих процессов с лучшими практиками</li><li>2. Выявление часто встречающихся проблем</li><li>3. Исследование первопричин выявленных проблем</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рекомендации по реинжинирингу</li><li>2. Рекомендации по устранению рисков</li><li>3. Рекомендации по измерению эффективности (KPI)</li><li>4. Рекомендации об изменениях в НПА</li><li>5. Рекомендации по цифровизации</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Документирование предлагаемых изменений бизнес-процессов</li><li>2. Графическое представление рекомендуемых изменений стандарту BPMN 2.0</li><li>3. Подробное описание предлагаемых рекомендаций</li></ol>
<b>Результат</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Перечень выявленных проблем с анализом первопричин</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Перечень расширенных рекомендаций по реинжинирингу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Целевая карта бизнес-процессов по международным стандартам</li></ul>