

# План управления активами (ПУА) Пособие по составлению

Автор: Линда Ньютон, PhD, PMP

Дата: 4 мая 2020 г.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ В ПОСОБИЕ ПО СОСТАВЛЕНИЮ .....	1
Что такое «управление активами»? .....	1
Что такое «план управления активами» (ПУА)? .....	1
В чем помогает ПУА? .....	2
Кто составляет ПУА? .....	3
Как пользоваться этим «Пособием» и шаблоном ПУА? .....	3
Основные методические указания по составлению .....	3
ВВЕДЕНИЕ В ПУА .....	4
ЭТАП 1. ДИРЕКТИВНАЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ НА МЕСТАХ.....	5
Примеры принципов и задач .....	5
Стратегия управления активами органов местного самоуправления .....	7
ЭТАП 2. ПРИОРИТЕТНЫЕ АКТИВЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ЦЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ	9
Этап 2А. Определение приоритетных активов .....	9
Этап 2Б. Определение заинтересованных сторон.....	10
Этап 2В. Постановка цели функционирования приоритетных активов .....	12
Этап 2Г. Определение активных заинтересованных сторон для приоритетных активов.....	14
ЭТАП 3. ИЗУЧЕНИЕ И ПОНИМАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ.....	15
ЭТАП 4. АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ И ПРОБЕЛОВ.....	16
Анализ расхождений и пробелов и определение действий.....	16
ЭТАП 5. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ.....	18
Действия и ресурсы .....	18
ПОДВЕДЕНИЕ И АНАЛИЗ ИТОГОВ.....	18

## ВВЕДЕНИЕ В ПОСОБИЕ ПО СОСТАВЛЕНИЮ

### Что такое «управление активами»?

Управление активами – это согласованная последовательность действий и совокупность систем учета и сохранения материальных ценностей.

Активы (физическая инфраструктура, техника и оборудование, земля и здания) обладают ценностью для пользователей, владельцев и общества. Они обладают финансовой ценностью, поскольку за их приобретение, техническое обслуживание, модернизацию и утилизацию приходится платить. Вместе с тем продажа объектов недвижимости (например, земельных участков, зданий и сооружений) может приносить новые ресурсы, которые можно использовать для финансирования новых активов или поддержания функционирования старых.

Лица, отвечающие за управление активами в любой организации, должны быть в состоянии ответить на следующие фундаментальные вопросы:

- Что есть в распоряжении вашей организации (и где оно находится)?
- Сколько оно стоит?
- В каком состоянии оно находится?
- Каков его оставшийся срок службы?
- Что такое «отсроченное техобслуживание»?
- Что вы ремонтируете в первую очередь?
  - Сколько это будет стоить и каков приемлемый уровень риска?
  - Посильны ли эти затраты?

### Что такое «план управления активами» (ПУА)?

План управления активами (ПУА) – это способ сопоставления имеющихся в организации знаний, практического опыта и документации по управлению активами с передовым опытом управления активами, а также выявления расхождений и пробелов и выработки конкретных **ДЕЙСТВИЙ** по их устранению.

Успешное внедрение ПУА станет крупным шагом на пути к разработке качественной системы управления активами, помогающей местным органам власти наилучшим образом инвестировать собственные средства и предоставлять населению наиболее качественные услуги.

ПУА (рис. 1) может охватывать один или несколько активов и содержать следующие фундаментальные элементы:

- (i) концептуальная структура управления активами, принятая органами местного самоуправления, т. е. общее видение управления активами, в том числе цели, задачи и связи с более широким видением населенного пункта и планом капитальных вложений, если таковой существует;
- (ii) оценка заинтересованных сторон, участвующих в управлении активами, а также анализ их конкретных функций и установление цели функционирования одного или нескольких приоритетных активов в соответствии с местной системой управления активами и общегосударственными директивными и нормативными положениями и регламентами по управлению активами применительно к выбранному активу;
- (iii) обзор типов методов и технологий или инструментов, применяемых в управлении активами (реестры и инвентарные ведомости активов, база данных инвентаризации

активов, программное обеспечение управления активами, методы стоимостной оценки, управление жизненным циклом, стратегический анализ портфелей активов, учет потребностей управления активами в годовых бюджетах, отчетность и аудит актива);

- (iv) измерение эффективности этих методов управления активами в свете поставленных задач и точное выявление расхождений и пробелов и направлений совершенствования;
- (v) формулирование конкретных действий всеми соответствующими заинтересованными сторонами, устраняющими выявленные пробелы и увязывающими предлагаемые действия по улучшению управления активом с текущим и среднесрочным бюджетом местных властей.

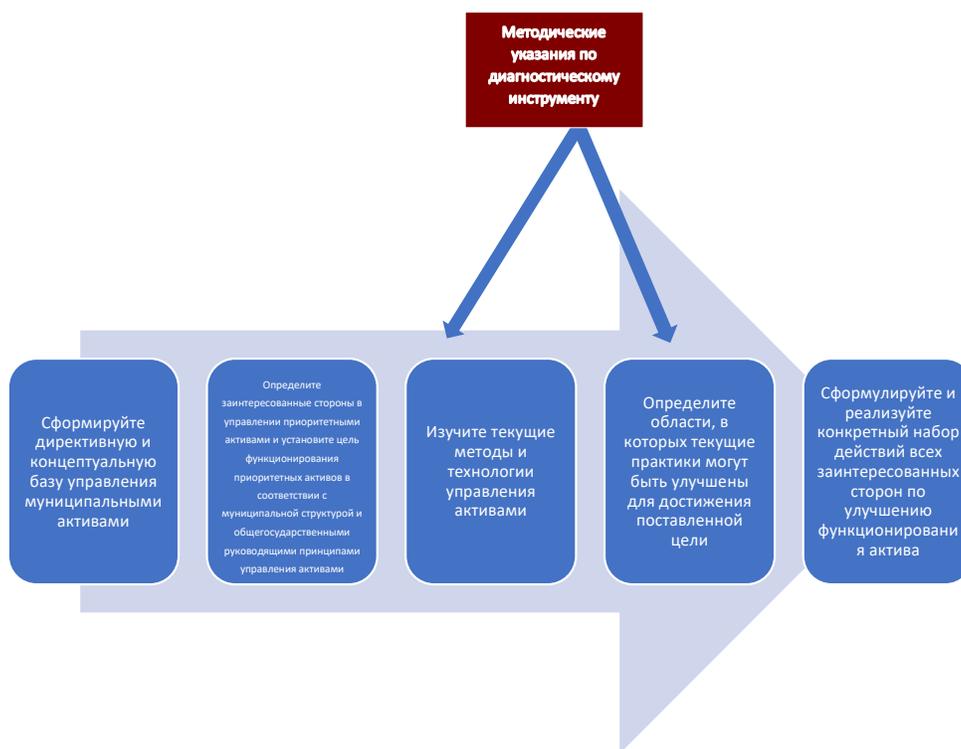


Рис. 1. Основы плана управления активами (ПУА)

### В чем помогает ПУА?

Как на местном, так и на общегосударственном уровне, наличие ПУА для наиболее важных активов является признаком прозрачности деятельности местных властей и их финансовой ответственности. Это, в свою очередь, способствует укреплению доверия местных заинтересованных сторон, а также широкого круга иных источников ресурсов и капитала. Соответственно, конечной целью внедрения ПУА и комплексных систем управления активами является расширение возможностей каждого административного образования на пути к процветанию и улучшению качества жизни своих граждан.

## Кто составляет ПУА?

ПУА должен составлять руководящий работник местного органа власти, ответственный за управление активами. При этом важно, чтобы в разработке и составлении ПУА проводились консультации со всеми ключевыми заинтересованными сторонами при их активном участии.

## Как пользоваться этим «Пособием» и шаблоном ПУА?

Это пособие по составлению плана управления активами (ПУА) и шаблон («калька») ПУА предназначены в помощь местным властям при составлении собственных ПУА; в шаблоне представлена типовая структура ПУА и приведены примеры передовых методов и инструментов управления активами.

В начале своего пути к совершенствованию управления активами органы местного самоуправления могут составить ПУА для одного или двух активов либо начать с разработки собственной структуры управления активами и плана действий для группы активов.

Шаблон содержит текст и таблицы (текст черным шрифтом), которые могут быть оставлены в документе составителями ПУА. Кроме того, в шаблоне приведены методические указания (выделенные *красным курсивом*), указывающие, какую дополнительную информацию составители должны включить в ПУА. Перед окончательной доработкой ПУА следует удалить весь красный курсивный текст.

Методические указания ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА могут быть использованы местными властями для определения степени информированности, существенных расхождений и пробелов и предлагаемых подходов к их устранению. Рекомендации анализа с применением ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА призваны сыграть важную роль в ДЕЙСТВИЯХ, указанных в составленном ПУА.

## Основные методические указания по составлению

- Излагайте текст простым языком, избегая сокращений.
- Придерживайтесь единообразия терминов.
- Стремитесь к конкретности. Ваш ПУА должен так объяснить ваш план, чтобы другие могли его понять.
- Пользуйтесь предоставленным шаблоном. Если какой-либо раздел к вам не относится, не удаляйте его – просто укажите «Этот раздел не применяется».
- Задавайте вопросы и обращайтесь за советами.

## ВВЕДЕНИЕ В ПУА

Текст ПУА следует начинать с введения, в котором раскрыто его назначение, а также сформулированы все допущения и ограничения, принятые при подготовке ПУА. Этот раздел можно составить в последнюю очередь – уже после того, как вы определили свой приоритетный актив и разработали план действий.

Допущения – это положения, принимаемые как истинные или неизбежные по определению, т.е. без доказательств их существования или возникновения в будущем.

Например:

### **Допущения:**

- Мы предполагаем, что сегодняшние объемы финансирования из собственных источников сохранятся или немного увеличатся.
- Мы предполагаем, что сегодняшний объем ресурсов для управления активами не уменьшится.

Ограничения – это факторы, ограничивающие способность предпринимать определенные действия. Они могут быть внутренними или внешними.

Например:

### **Внутренние ограничения:**

- «Наши возможности найма дополнительного персонала ограничены и поэтому мы должны внедрить ПУА в рамках имеющихся кадровых возможностей».

### **Внешние ограничения:**

- «Мы должны работать с государственными ведомствами, занимаясь активами, которыми пользуется наше население, но управление которыми находится в других руках (например, коммунальными предприятиями).

## ЭТАП 1. ДИРЕКТИВНАЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ НА МЕСТАХ

**Есть ли у вас директивная и концептуальная база управления активами?**

- Если ДА: отвечает ли она изложенным ниже требованиям?
- Если НЕТ: вы можете создать ПУА для разработки директивного документа (ПРИСТУПИТЬ К ВЫПОЛНЕНИЮ)

**Директивная и концептуальная база управления активами должна:**

- отвечать законодательным требованиям государственных ведомств и других регулирующих органов;
- отвечать действующим и ожидаемым требованиям заинтересованных сторон и (или) потребителей;
- быть согласована ключевыми заинтересованными сторонами;
- утверждена советом или иным руководящим органом на определенный длительный срок;
- проходить периодическое рассмотрение назначенными представителями местных органов власти и заинтересованных сторон.

В случае отсутствия такой базы или её несоответствия всем этим требованиям, следует разработать документ, в котором она сформулирована. Директивная база – важный документ, в котором изложены принципы и требования/задачи. Он закладывает основу многих аспектов стратегии и направления управления активами.

### Примеры принципов и задач

Задачи и принципы, которыми можно воспользоваться в структуре управления активами (директивная база, стратегия), могут быть следующими:

#### **Задачи:**

Операционные потребности	Учет рисков	Прозрачность, открытость
Эффективность	Ориентированность на потребителя	Соблюдение правил и регламентов
Управление	Учет перспектив	Стоимостной подход и экономичность
Комплексный подход	Ориентированность на обслуживание	

#### **Принципы:**

- «Мы будем стремиться соблюдать или даже перевыполнять все общегосударственные нормативные документы, нормы, стандарты и требования, относящиеся к управлению нашими активами».
- «Открытое и эффективное управление государственными активами и отчетность по ним – наш гражданский долг».
- «Мы будем бороться со всеми формами неправомерного использования, злоупотребления или коррупции в деле управления государственным имуществом».
- «Мы обязуемся обеспечивать справедливый и равноправный доступ к нашим активам и их использование вне зависимости от расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или

иных убеждений, этнического или социального происхождения, имущественного положения, места рождения или иного статуса».

- «Мы признаём достоинства управления активами, в том числе:
  - Экономическая стабильность существенно укрепляется за счет снижения затрат на предоставление услуг.
  - Социальная справедливость и равноправие становятся реальностью благодаря тому, что в распоряжении населения оказывается больше ресурсов для предоставления услуг и удобств.
  - Экологическая сопротивляемость и климатоустойчивость укрепляются благодаря сбережению ресурсов и большему вниманию долгосрочным решениям, а не сиюминутной ценовой доступности или удобству; кроме того, надлежащая стоимостная оценка экологических активов (таких как озера, реки и грунтовые воды) позволяет сохранять стоимость земли и других активов.
  - Обслуживание населения становится более надежным без неожиданных сбоев и бессрочных перерывов в работе.
  - Финансовая жизнеспособность органов местного самоуправления укрепляется за счет прогнозирования будущих расходов и создания резервных фондов.
  - Повышается прозрачность и открытость действий властей, что способствует лучшему общению с общественностью и росту доверия и уверенности граждан.
  - Становится более эффективным взаимодействие с плательщиками за коммунальные услуги, выборными должностными лицами, рейтинговыми организациями и регулирующими органами, поскольку им предоставляются документированные планы и результаты их исполнения.»
- «Мы назначим координатора по управлению активами, который будет готовить и проводить регулярные совещания для обсуждения вопросов совершенствования нашего опыта управления активами на благо наших граждан».
- «Мы признаём, что управление активами – это многогранный процесс с участием многочисленных заинтересованных сторон, охватывающий проблемы спроса, жизненного цикла и финансового менеджмента, и мы обязуемся привлекать все соответствующие стороны к нашей деятельности по совершенствованию нашей практики управления активами».
- «Мы обязуемся предоставлять ресурсы для решения наших задач управления активами».
- «Мы обеспечим наличие соответствующей организации, директивной базы и регламентов, содействующих управлению активами и решению наших задач».
- «Мы будем регулярно отчитываться о наших активах и их функционировании».
- «Мы будем привлекать общественность к принятию важных решений, связанных с приобретением, ремонтом или продажей наших активов, и информировать её о результатах».
- «Мы будем включать финансовые потребности управления активами в наш годовой бюджет и среднесрочные планы бюджетных расходов».
- «Мы внедрим удобный и функциональный модуль управления активами, дополняющий нашу действующую комплексную систему финансового менеджмента (КСФМ) и другие системы

управления государственными финансами или встроенный в них. Мы обучим внедрению этого модуля весь привлеченный для этого персонал».

- «Мы продолжим совершенствовать наши методы и системы управления активами».

## Стратегия управления активами органов местного самоуправления

Стратегия управления активами – важный документ, поскольку он содержит практические указания о реализации мер, направленных на соответствие положениям директивной и концептуальной базы. Это своего рода «подзаконный акт», вытекающий из них.

### Есть ли у вас сформулированная стратегия управления активами?

ДА?

#### Она должна отвечать следующим требованиям:

- содержать видение, цели и задачи органов местного самоуправления по управлению активами (в соответствии с директивной и концептуальной базой);
- отвечать стратегическим целям развития органов местного самоуправления;
- в ней должны быть освещены, как минимум, следующие вопросы:
  - документирование текущего статуса данных об активах и определение будущих требований к этим данным;
  - определение требуемых уровней обслуживания (УО) потребителей (требуемый УО – это многоаспектный компромисс между соблюдением юридических требований, ожиданиями потребителей и собственными активу рисками, доступностью и временными ограничениями);
  - обзор основных проблем обеспечения необходимого уровня обслуживания (УО);
  - определение стратегических целей управления активами;
  - определение необходимых правил и регламентов управления активами (называемых здесь протоколами), которые будут служить руководством для всех сторон, привлеченных к осуществлению конкретных практических действий в системе управления активами, таких как:
    - протокол сбора данных об активах и иерархии данных;
    - протокол оценки состояния и функционирования активов;
    - протокол оценки критичности и риска, сопутствующих активам;
    - протокол реагирования на прерывания обслуживания;
    - протокол реагирования на жалобы и претензии потребителей услуг и т.п.;
  - разработка требований к знаниям персонала в области управления активами и, следовательно, к компетенциям и обучению персонала;
  - определение ролей и ответственности лиц, принимающих решения в системе управления активами;

- утверждение результатов обследования состояния и функционирования активов в качестве предварительного условия принятия всех решений по управлению активами (средне- или долгосрочная задача);
- утверждение основанных на оценке рисков процессов принятия решений для определения приоритетов техобслуживания и капиталовложений и вмешательств;
- утверждение затрат жизненного цикла при аналитической оценке потребностей в инвестициях в конкурирующие активы по всем категориям активов.s

НЕТ? Для разработки стратегии и описывающего её документа можно составить отдельный ПУА.

## ЭТАП 2. ПРИОРИТЕТНЫЕ АКТИВЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ЦЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

### Этап 2А. Определение приоритетных активов

Следующей задачей при составлении ПУА является определение ваших приоритетных активов.

#### **Пользуетесь ли вы процессом определения приоритетных активов?**

- Если ДА, отвечает ли он изложенным ниже требованиям?
- Если НЕТ, воспользуйтесь методическими указаниями «Пособия» для разработки процесса определения приоритетных активов.

#### **Процесс определения приоритетных активов должен:**

- быть согласован с директивной и концептуальной базой управления активами органов местного самоуправления и стратегией управления активами;
- быть согласован со стратегическими целями развития, стоящими перед органами местного самоуправления;
- отражать приоритеты потребителей (заинтересованных сторон), в том числе требуемый уровень обслуживания, обеспечиваемый активами. (Чтобы полностью понять, какие активы являются приоритетными, важно понимать, кто является приоритетными заинтересованными сторонами);
- отражать риски, сопутствующие каждому активу (актив с низким уровнем риска – это обычно актив с более низким приоритетом).

Присвоение активам приоритетов должно происходить объективно, без эмоций или предвзятости. При этом следует учитывать, как минимум, жизненно важную функцию, реализуемую активом, и последствия отказа в обслуживании. Хороший практический метод – выбрать стандартные критерии, а затем оценить активы по этим критериям, пользуясь числовой шкалой. После суммирования всех баллов активы с наивысшими итоговыми баллами считаются наиболее важными и обычно получают наивысший приоритет.

Вот примеры полезных стандартных критериев (с использованием шкалы от 1 до 5):

- Значимость актива для местных властей: очень важный = 5, не важный = 1
- Последствия выхода актива из строя для населения: крайне серьезные = 5, крайне незначительные = 1
- Состояние актива: новый актив = 1, очень плохое = 5
- Стоимость замещения актива: больше 10 млн. долл. США = 5, меньше 50 тыс. долл. США = 1

Например, выборка активов, оцененная по этим критериям, может выглядеть следующим образом:

Актив	Краткое описание	Значимость для муниципального округа	Последствия при выходе из строя	Состояние	Стоимость замещения	Суммарный балл	Приоритет
Начальная школа	В эксплуатации 15 лет, стоимость замещения 100 тыс. долл. США	3	3	3	2	11	4
Водоочистная станция	В эксплуатации 10 лет, стоимость замещения 5 млн. долл. США	5	5	5	4	19	1
Муниципальные офисы	В эксплуатации 40 лет, стоимость замещения 10 млн. долл. США	5	4	3	5	17	2
Парк мусоровозов	В эксплуатации в среднем 10 лет, стоимость замещения 1 млн. долл. США	4	5	4	3	16	3

От значимости активов зависит, на что будут направлены ресурсы, усилия, планирование и т. д. в предстоящие годы.

После того, как процесс определения приоритетных активов сформулирован, перечислите свои приоритетные активы в таблице 1 вместе с обоснованием их выбора. Вот пример таблицы 1:

Актив	Поддерживаемые жизненно важные функции	Последствия выхода актива из строя
Водоснабжение	Здоровье и безопасность, социальное и экономическое благополучие	Угрозы жизнедеятельности (общественное здоровье и заболевания)
Сбор твердых бытовых отходов	Здоровье и безопасность, социальное и экономическое благополучие	Угрозы жизнедеятельности (общественное здоровье и заболевания) Прекращение денежных поступлений

## Этап 2Б. Определение заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны – это люди или организации, влияющие на вашу деятельность по управлению активами. Они могут быть как собственными (внутренними), так и внешними и включать в себя пользователей и сторонние организации.

Для эффективного управления активами важно понимать, кем являются все ваши ключевые собственные и внешние заинтересованные стороны, а также максимизировать их поддержку и минимизировать любое сопротивление. При этом могут быть заинтересованные стороны, которые в настоящее время не причастны к управлению активами; их также следует определить и поместить в таблицы 2а и 2б в шаблоне ПУА.

### **Пользуетесь ли вы процессом определения заинтересованных сторон и управления ими?**

- Если ДА: отвечает ли она изложенным ниже требованиям?
- Если НЕТ, воспользуйтесь ПУА для планирования разработки процесса определения заинтересованных сторон.

### **Процесс определения заинтересованных сторон и управления ими должен:**

- быть согласован с директивной и концептуальной базой управления активами органов местного самоуправления;

- содержать формулировки конкретных ролей и (или) функций заинтересованных сторон (потребителей/пользователей, представителей населения, управляющих активами, поставщиков услуг и т.п.);
- содержать описания властных полномочий, влияния и заинтересованности каждой заинтересованной стороны и изложение стратегии управления по каждой категории заинтересованных сторон.

При рассмотрении заинтересованных сторон следует учитывать, что некоторые из них будут больше заинтересованы в конкретном активе или активах, чем другие, а некоторые обладают большим влиянием на то, как управляется актив. При этом важно понимать, кого нужно держать в курсе и с кем следует консультироваться в рамках процесса управления активами.

Заинтересованные стороны могут быть разбиты на категории в зависимости от их властных полномочий и заинтересованности в предмете влияния или активе.



На рисунке выше показано, как следует управлять заинтересованными сторонами, исходя из их влияния (или властных полномочий) и заинтересованности в предмете влияния или активе.

*Например: сбор и вывоз мусора*

- Конечные пользователи (потребители) местной коммунальной службы сбора и вывоза мусора обладают малой влиятельностью и (или) властными полномочиями в части функционирования этой службы, но проявляют значительную заинтересованность в предоставляемой услуге, поскольку выход службы из строя влияет на их повседневную жизнь. Во избежание недовольства их следует информировать об изменениях в услугах или графике работы.
- Водители парка мусоровозов обладают значительной влиятельностью и заинтересованностью в работе службы, так как именно их работа является её важной составляющей. Для поддержания высоких стандартов обслуживания водители должны находиться под пристальным вниманием руководства.
- Персонал или подрядчик, занимающийся техническим обслуживанием мусоровозов, также обладает значительной влиятельностью и заинтересованностью в работе службы и поэтому также требуют пристального внимания руководства.

## Этап 2В. Постановка цели функционирования приоритетных активов

Как только процесс определения приоритетных активов сформулирован, можно приступить к постановке целей функционирования этих активов (см. таблице 2с шаблона ПУА). ПУА должен содержать цели функционирования только приоритетных активов (или групп приоритетных активов), поскольку план, охватывающий все активы, окажется слишком большим.

Все цели функционирования должны быть «УМНЫМИ» (SMART):

конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и привязанными ко времени

Возможно, уже существуют общегосударственные цели функционирования, которые можно использовать для некоторых активов. Например, «Стратегия обследования потребностей, расчета затрат и финансирования для достижения целей в области устойчивого развития» Национальной комиссии Непала по планированию<sup>1</sup> предусматривает следующие цели в области водоснабжения и санитарии:

**Табл. 3.9. Целевые и оценочные показатели ЦУР 6 (водоснабжение и санитария)**

Целевые и оценочные показатели	2015	2019	2022	2025	2030
Домохозяйства с доступом к централизованному водоснабжению (%)	49,5	60,3	68,4	76,5	90
Охват простейшим водоснабжением (%)	87	90,2	92,6	95	99
Население, пользующееся чистой питьевой водой (%)	15	35	50	65	90
Объявленные общедоступные площади без нечистот (%)	41	56,5	71,9	83,5	99
Охват санитарией (%)	82	86,5	89,9	93,3	99
Доля воды из неочищенных промышленных стоков (%)	99	75,3	57,5	39,7	10

Источники: Отчет о статусе и дорожной карте для ЦУР 2017 г. (SDG Status and Roadmap Report 2017)

Если же общегосударственные цели функционирования отсутствуют, можно поставить свои собственные цели. Вот, например, цель функционирования местного парка мусоровозов:

*«Мусоровозы исправны и работоспособны 100% времени»*

Это конкретная и измеримая цель (конкретно указано - «100%» времени). Она актуальна, поскольку что исправность мусоровоза является важным фактором его работоспособности. Однако эта цель может оказаться недостижимой, если у местных властей есть только один мусоровоз. Более достижимая цель выглядит так:

*«Мусоровозы будут исправны и работоспособны 95% рабочих дней (с понедельника по пятницу с 6:00 до 20:00) в любой календарный год»*

Это позволяет проводить техническое обслуживание в ночное время или в выходные дни, а также при случайных поломках – в рабочие дни или в определенный срок. При этом следует предусмотреть резерв времени на техобслуживание и устранение поломок.

<sup>1</sup> Национальная комиссия по планированию. 2018. «Стратегия обследования потребностей, расчета затрат и финансирования для достижения целей в области устойчивого развития». Правительство Непала. Сингадурбар, Катманду.

Также важно обсудить цели функционирования с заинтересованными сторонами. В данном примере заинтересованными сторонами могут быть водители, менеджеры или подрядчики по техническому обслуживанию, поставщики запасных частей и даже покупатели автомобилей. Возможно, этот вопрос следует обсудить и с отделом кадров, чтобы узнать, уместно ли предлагать обслуживающему персоналу и водителям премию за достижение целевых показателей работоспособности транспортных средств.

Вот еще один пример:

Актив: водораспределительная система или колодец (артезианская скважина)

Цель функционирования (или уровень обслуживания) – обеспечение чистой водой.

Атрибуты УО: безопасность, оперативность, работоспособность, соответствие нормативам, доступность.

Показатель функционирования водораспределительной системы может учитывать следующие аспекты:

Технические:

- Безопасность: не более одного анализа воды, показавшего её непригодность для питья, в течение одного календарного года
- Работоспособность: менее «У» перебоев в обслуживании в год на одну скважину/колодец
- Соответствие нормативам: все нормативные требования выполнены

Потребительские:

- Оперативность: на жалобы потребителей мыотреагируем в течение 48 часов.
- Доступность: все женщины в зоне обслуживания пользуются безопасным доступом к колодцу.

Вот пример таблицы 2с.

Приоритетный актив	Цель функционирования	Уровень обслуживания и атрибут	Показатель функционирования
Водораспределительная система	Обеспечить безопасным и надежным базовым водоснабжением 95% населения к 2025 году.	Работоспособность и надежность: водопровод для предприятий и жилых домов в пределах основной зоны, общественные колодцы для потребителей за пределами основной зоны.	Объем отбора воды: не менее 25 л/человека/день; целевой показатель – 95% времени  Менее 25 прерываний водоснабжения в год на скважину/колодец

Приоритетный актив	Цель функционирования	Уровень обслуживания и атрибут	Показатель функционирования
		<p>Доступность: колодцы и артезианские скважины, расположенные в зонах, безопасных для женщин или выделенных только для женщин.</p> <p>Соответствие нормативам и безопасность: качество воды отвечает основным нормативам</p>	<p>Все женщины в обслуживаемой зоне имеют доступ к колодцу в любое время; целевой показатель: 100% всех женщин, 100% времени</p> <p>Качество воды проверяется еженедельно. Не более одного анализа воды, показавшего её непригодность для питья, в течение одного календарного года.</p>

## Этап 2Г. Определение активных заинтересованных сторон для приоритетных активов

Теперь, когда приоритетные активы определены и цели функционирования сформулированы, важно вновь определить заинтересованных лиц, которые **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** участвуют в управлении приоритетным активом или активами. Для этого следует обратиться к таблицам 2а и 2б. Выделите в них тех заинтересованных лиц, которые предоставляют информацию, необходимую для принятия решений о вашем активе. Например:

- Инженер коммунальных служб
- Инспектор по закупкам
- Планировщик трудоустройства населения
- Эксплуатационники или ремонтники, занимающиеся техобслуживанием приоритетных активов
- Финансовый директор
- Инспектор по гендерным вопросам

## ЭТАП 3. ИЗУЧЕНИЕ И ПОНИМАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ

Чтобы выявить возможности совершенствования, важно понимать текущее существование или статус процессов и инструментов, которыми пользуются активные заинтересованные стороны. Необходимо изучить эти процессы и инструменты, чтобы определить, вносят ли они вклад в управление активами в вашей организации или, возможно, мешают ему. Инструменты – это то, что ваша организация использует для управления информацией об активах. Они могут иметь форму инвентарных ведомостей, электронных таблиц или программного обеспечения.

В число конкретных процессов и инструментов могут входить следующие:

Процессы	Инструменты
Информация об активах	Система учета или инвентарная ведомость активов
Обследование состояния активов	Программное обеспечение базы данных активов
Управление техническим обслуживанием или выдачей наряд-заказов	Программное обеспечение для обследования состояния активов
Измерение, регистрация и текущий контроль уровней обслуживания	Формы и бланки управления техническим обслуживанием или наряд-заказов или программное обеспечение управления активами
Финансовый менеджмент	Документация бухгалтерского учета
Процесс закупки	Программное обеспечение финансового менеджмента
Процесс выбытия/утилизации активов	Учетные ведомости аренды или программное обеспечение
Управление арендой	

Перечислите в таблице 3 шаблона ПУА активные заинтересованные стороны, указанные в предыдущем разделе, вместе с их соответствующими методами и инструментами.

Как только текущие процессы и инструменты определены и поняты, у вас появится точка отсчета. В этом процессе должны были быть определены области совершенствования. Эти пробелы можно вставить в таблицу 4 для учета в дальнейшем.

Методические указания ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА могут помочь определить методы, используемые вашими собственными заинтересованными сторонами.

## ЭТАП 4. АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ И ПРОБЕЛОВ

На этапах 2 и 3 вы сформулируете свои цели и ряд областей совершенствования. Эти расхождения и пробелы между текущим процессом и вашими целями должны быть вставлены в таблицу 4 в шаблоне ПУА. Кроме того, результаты применения диагностического инструмента позволят выявить некоторые пробелы в процессах, ресурсах и т. п.

Процесс анализа расхождений и пробелов должен охарактеризовать выявленные расхождения и пробелы следующим образом:

- четкое и не слишком сложное описание расхождения или пробела;
- четкое повторение цели функционирования, к достижению которой нужно стремиться;
- четкое понимание затронутых заинтересованных сторон;
- четкое указание «активно управляющих» заинтересованных сторон;
- краткая формулировка «требуемых действий».

### Анализ расхождений и пробелов и определение действий

В таблице 4 может быть указано множество расхождений и пробелов. Включать их все в окончательную версию ПУА нецелесообразно, поскольку устранение всех пробелов окажется невозможным из-за ограниченности ресурсов. Следующий этап позволит установить очередность этих действий, причем так, чтобы в ваш ПУА были включены только те, которые осуществимы в краткосрочной или среднесрочной перспективе (менее трех лет) и окажутся наибольшее результативными.

Методические указания ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА могут быть использованы для выявления значительных расхождений и пробелов и предлагаемых подходов к их устранению. Рекомендации анализа с помощью ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА должны играть важную роль в ДЕЙСТВИЯХ, указанных в вашем ПУА.

Вот пример того, как анализировать расхождения и пробелы, используя информацию из таблиц 2а, b и c и этапа 3.

Пример сравнительного анализа (таблица 4)

Приоритетный актив	Цель функционирования	Наименование выявленного расхождения или пробела	Описание расхождения или пробела	Затронутые заинтересованные стороны (на которых оказано влияние)	Заинтересованные стороны, активно управляющие активом	Требуемые действия
Общественный колодец (артезианская скважина)	Базовое водоснабжение 92% населения к 2021 году	Водоснабжение	В данное время водоснабжением обеспечено лишь 80% населения	Всё население пользуется колодцами, школами, соседними населенными пунктами, медицинскими центрами.	Старший инженер, менеджер по инвентаризации, менеджер по техническому обслуживанию, сантехники.	<p>Определить недостаточно обслуживаемые районы</p> <p>Разработать план бурения новых колодцев или артезианских скважин</p> <p>Увеличить количество колодцев или артезианских скважин</p>
	К 2021 году 50% населения будут обеспечены безопасной питьевой водой	Качество воды	В данное время качество воды регулярно ухудшается из-за отсутствия очистки и плохого обслуживания скважин	Всё население пользуется колодцами, школами, соседними населенными пунктами, медицинскими центрами.	Старший инженер, менеджер по инвентаризации, менеджер по техническому обслуживанию, сантехники.	<p>Ежемесячная обработка колодцев дезинфицирующими средствами</p> <p>Разработать план и порядок технического обслуживания колодцев и артезианских скважин</p>

## ЭТАП 5. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

### Действия и ресурсы

Предпоследний раздел ПУА содержит перечень действий, ответственного за каждое действие и определение ресурсов, необходимых для реализации действий (таблица 5а шаблона). Это очень важный раздел, поскольку он позволит сосредоточить внимание на всех ресурсах, необходимых для реализации изменений, и станет хорошим индикатором того, можно ли реалистично реализовать действия с имеющимися ресурсами. Все эти сведения следует внести в таблицу 5а ПУА.

Важно понимать, что тот факт, отсутствие ресурсов (финансовых средств, систем и персонала) для реализации действия не является препятствием для подготовки технико-экономического обоснования поиска недостающих ресурсов. Если это обоснование покажет, что ожидаемые выгоды превышают затраты на ресурсы, возможно получение дополнительного финансирования от центрального правительства, организаций-доноров или НПО. Таким образом, очень важно определить, реализуемы ли намеченные действия при имеющихся ресурсах или потребуются дополнительные ресурсы.

Теперь в таблице 5b шаблона действиям, включаемым в РУА, можно присвоить приоритеты и указать дату их выполнения. Для присвоения приоритетов есть множество критериев, но имеет смысл взглянуть на него с помощью простого подхода. Во-первых, следует рассмотреть действия, дающие наиболее ощутимые результаты при наименьших затратах ресурсов, т.е. не требующие особых усилий. Совершение этих действий и получение результатов поможет группе управления активами в кратчайшее время продемонстрировать успехи, а это способствует мотивации группы, когда дело доходит до более трудоемких и сложных действий.

Критерии отбора последующих действий:

- практичность;
- острая необходимость;
- наличие ресурсов.

Эти действия не перечислены в порядке их значимости. Некоторые местные власти могут приступить к самым неотложным действиям несмотря на отсутствие ресурсов для их немедленной реализации. Некоторые могут выбрать для реализации очередные «самые простые» действия в зависимости от практичности и наличия ресурсов.

Таблица 5b представляет собой сводку вашего ПУА. Дополнительные сведения, необходимые для поддержки ваших действий и приоритетов, при необходимости могут быть включены в приложение (А).

## ПОДВЕДЕНИЕ И АНАЛИЗ ИТОГОВ

Передача ПУА ключевым заинтересованным сторонам крайне важна. Это может быть сделано в виде презентации (когда легче добавить новую информацию, подкрепляющую какое-либо пункт) или просто по электронной почте или в виде экземпляра на бумаге. Конечно, невозможно гарантировать, что заинтересованные стороны ознакомятся с этим ПУА, поэтому рекомендуется провести выпуск или презентацию ПУА вместе с распространением бумажных экземпляров.

Анализ хода выполнения всеми ответственными за него лицами и организациями следует проводить не реже одного раза в шесть месяцев или при изменении значимых заинтересованных

сторон или директивной базы. При необходимости следует присваивать новые приоритеты и вносить изменения в ПУА, чтобы он неизменно отражал текущую политику местных властей.

Информируйте все заинтересованные стороны по электронной почте, с помощью информационных бюллетеней или совещаний. Постоянное информирование и мотивация всех причастных способствует успеху программы совершенствования.