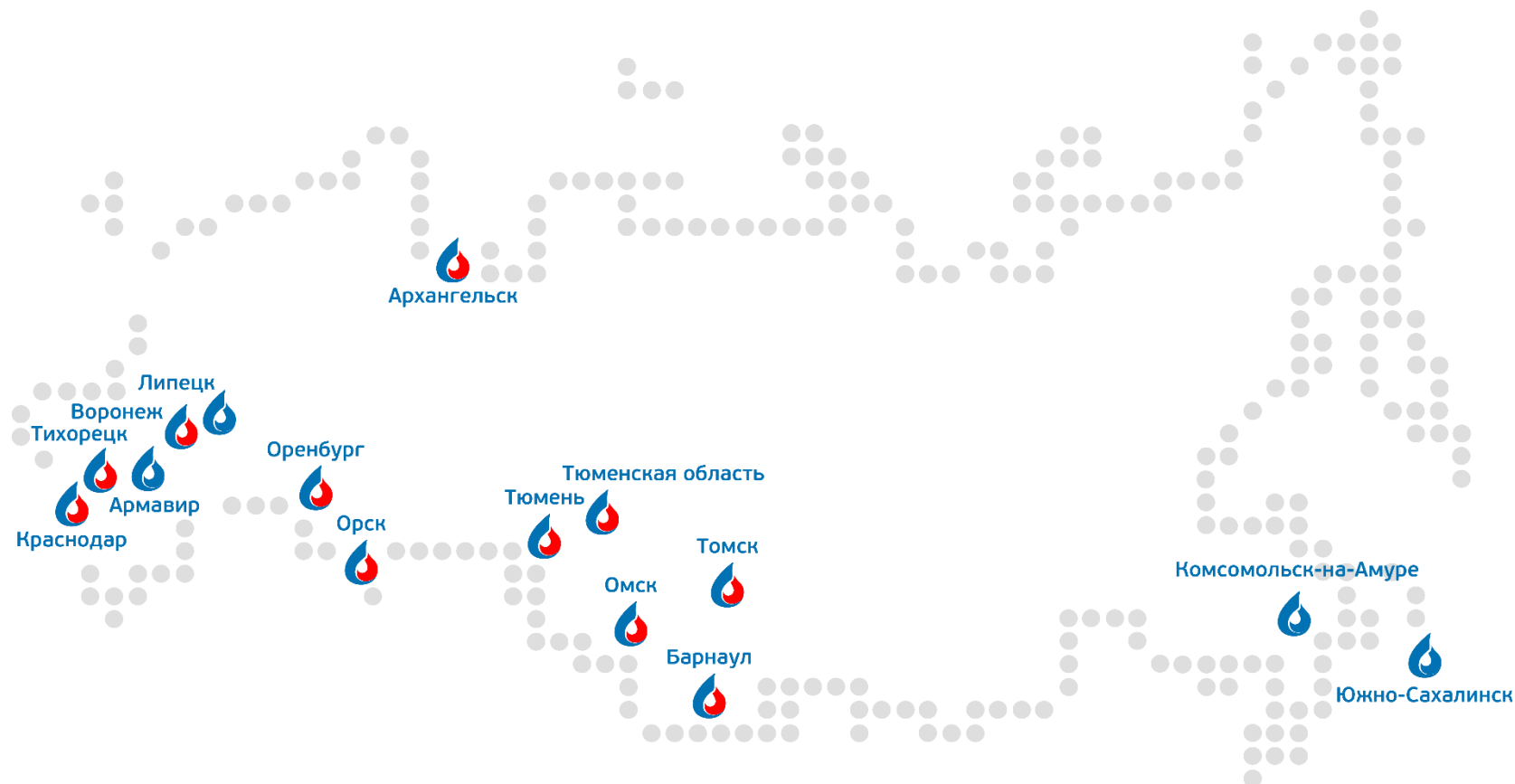


«Цифровая трансформация бизнеса с точки зрения CFO»

Виталий Слободин,
Руководитель направления развития ЭДО
Финансово-экономической дирекции
ООО УК «РОСВОДОКАНАЛ»



ПАРТНЕРСТВО С ВЭБ.РФ. ВОЗМОЖНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УСТАРЕВШЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ



14 ГОРОДОВ
ПРИСУТСТВИЯ

8,4 МЛН
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

42 КОНЦЕССИОННЫХ
СОГЛАШЕНИЯ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РОСВОДОКАНАЛ – ПАРТНЕР НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИИ С 2023 ГОДА

1. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЛИДЕР ЖКХ,
БАЛАНС ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ
И ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

2. РОССИЙСКИЙ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИК,
СОЗДАЮЩИЙ РАБОЧИЕ МЕСТА И
НАПОЛНЯЮЩИЙ ЭКОНОМИКУ РЕГИОНОВ

3. ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ОПЕРАТОР,
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ УСТОЙЧИВУЮ РАБОТУ
ИНФРАСТРУКТУРЫ



34,5% ДОЛЯ РЫНКА
СРЕДИ ЧАСТНЫХ ОПЕРАТОРОВ ВпВ



728 МЛРД РУБ. ИНВЕСТИЦИЙ
В РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ



830 МЛН М³
ПОДАННОЙ В ГОД ВОДЫ



28,9 ТЫС. КМ
ПРОТЯЖЕННОСТЬ СЕТЕЙ



6,65 МЛРД РУБ.
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОЛОГИЮ
(с 2010 года)



16,2 ТЫС. СОТРУДНИКОВ



- **Заказчик ЮЗДО** – Финансово-экономическая дирекция.
- **Заказчик КЭДО** – Дирекция по персоналу.
- **Функциональные лидеры:** Финансово-экономическая дирекция, Дирекция по персоналу, Общий центр обслуживания, Дирекция снабжения.
- **Центр компетенций** – Финансово-экономическая дирекция.



- Проект **ЮЗДО** инициирован **в июне 2021 года**, завершен – **декабрь 2023 года**.
- Переход на электронный **кадровый** документооборот осуществлялся **в период с 2020 по 2022 годы**.
- **С декабря 2023 года по настоящее время** – операционное развитие.



- Более **3 тысяч** пользователей ЮЗДО.
- **КЭДО** - **98%** сотрудников.



- **ЮЗДО** более **25+** процессов.
- **КЭДО** более **50+** процессов:



- **700+** **Усиленных** квалифицированных электронных подписей; эксперимент с **НЭП** для КЭДО.
- **1550+** машиночитаемых доверенностей.



- **Победа в конкурсе** «Лучший ЭДО России и СНГ **2023**», в номинации «**Внедрение года в сфере ЭДО**» по версии CFO Russia.
- **Диплом и благодарность** от ассоциации РОСЭУ за развитие ЮЗДО в РФ в **2023**.
- **Благодарность от ФНС РФ** за развитие ЮЗДО в РФ в **2024**.
- **Победа в конкурсе** «Проект года **2024**» в номинации «**Лучший проект в области ЖКХ**» по версии Global CIO.
- **Благодарность** от «CFO Russia» за активное участие в мероприятиях в сфере ЭДО в **2024** году.
- **Дипломы** за участия в конкурсах ЭДО **2026**.

ИТ-система	Первичное формирование документов	Подписываемые документы	Электронная подпись	Оперативное хранение документов
	<i>Первичное формирование не производится</i> <i>Подписание документов из ИТ-Платформы</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Первичные учетные документы ➤ Договорные документы ➤ Исходящая корреспонденция ➤ Акты сверок взаиморасчетов 	укЭП	СБИС
 WSSDocs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Договоры. ➤ Исходящая корреспонденция. ➤ Служебные записки. ➤ Протоколы. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Служебные записки. ➤ Протоколы. ➤ ЛНА. 	пЭП	СБИС, WSS Docs, СЭА
 Millennium <small>Automated travel accounting system</small>	➤ Авансовые отчеты в части командировочных расходов.	➤ Авансовые отчеты в части командировочных расходов.	пЭП	СЭА
 1С:СЭА	<i>Первичное формирование не производится</i> <i>Система используется для оперативного хранения и доступа ОЦО, подписания УКЭП и ПЭП</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Списание ТМЦ. ➤ Авансовые отчеты. ➤ Кадровые документы. 	пЭП укЭП	СЭА
 1С:УПП	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Первичные учетные документы. ➤ Внутренние учетные документы в части движения ТМЦ. ➤ Акты сверок взаиморасчетов. 	➤ Внутренние учетные документы в части движения ТМЦ.	пЭП	СЭА
 1С:ERP	➤ Внутренние отчеты по внутригрупповой деятельности.	<i>Только согласование документов</i>	<i>Не используется</i>	СЭА
 PRO'ВОДНИК <small>Личный кабинет сотрудника</small>	➤ Кадровые документы.	➤ Кадровые документы.	пЭП нЭП - ограниченное применение.	PRO'водник, СЭА

Статус перевода в электронный формат документов основных процессов.

Процессы	Перевод, %, 2025
Авансовые отчеты в части командировочных расходов	94
Договоры	55
Исходящая корреспонденция	58
Бухгалтерские справки	78
Акты увеличения стоимости	99
Инвентаризация ДЗ и КЗ	96
Акты сверок взаимных расчетов с контрагентами	5
Выбытие и списание ТМЦ	54
Первичная учетная документация	45
Авансовый отчет по ТМЦ и услугам	1
Инвентаризационная опись ОС и ТМЦ	26
Инвентаризационная опись прочих активов и обязательств	99
Справка о корректировке денежных средств	41

Автоматизация документооборота и ввода первичных учетных документов

Принципиальная схема взаимодействия систем



Эксплуатируемые ИТ-системы:



- ✓ Обмен документами с контрагентами
- ✓ **Подписание УКЭП**



- ✓ Передача документов в учетную функцию.
- ✓ Формирование системных документов.
- ✓ Отражение в учете.



- ✓ Оперативное хранение электронных документов.
- ✓ Управление процессами.
- ✓ Управление задачами.

Результаты:

- В электронный формат переведено в среднем **45+%** первичных учетных документов с контрагентами.
- Электронные Акты сверок запущены в ОПЭ **22.06.2023**, процент перевода небольшой, но много положительных отзывов.
- Ускорение процессов обмена документами с контрагентами и передачи документов в ОЦО.
- **Сокращение накладных расходов.**
- Сокращение объема рутинных операций всех участников процесса.

Эксплуатируемые ИТ-системы:



- ✓ Оформление командировки.
- ✓ Формирование авансового отчета, заполнение информации о доп. расходах.
- ✓ **Подписание авансового отчета ПЭП работника.**



- ✓ Формирование комплекта первичных учетных документов (системного документа).
- ✓ Регистрация в учете.



- ✓ **Подписание авансового отчета ПЭП работодателя.**
- ✓ Оперативное хранение электронных документов.
- ✓ Управление процессами.
- ✓ Управление задачами.

Результаты:

- Процесс оформления командировки и формирования отчета полностью переведен в электронный формат.
- В электронном формате оформляется **94+%** авансовых отчетов в части командировочных расходов.
- Процесс формирования авансового отчета без дополнительных расходов занимает **меньше минуты времени подотчетного лица.**
- Сокращение объема рутинных операций всех участников процесса.

Эксплуатируемые ИТ-системы:



- ✓ Подписание ПЭП.
- ✓ Формирование системных документов.



- ✓ Подписание ПЭП.
- ✓ Оперативное хранение электронных документов.
- ✓ Управление процессами и согласованием документов.
- ✓ Управление задачами.

Результаты:

- По отдельным процессам перевод на ЭДО составляет более **90%**.
- Значительное сокращение времени на подписание документов.
- Значительная сокращение накладных расходов.
- Сокращение объема рутинных операций всех участников процесса.

* Инвентаризация ДЗ и КЗ, Акты увеличения стоимости ОС и ТМЦ., Бухгалтерские справки, Учет выбытия и списания ТМЦ и **многие другие**.



Эксплуатируемые ИТ-системы:



- ✓ Согласование служебных записок и протоколов.
- ✓ Подписание **Простой электронной подписью (ПЭП)** и конвертация в PDF.
- ✓ Передача документов на исполнение.
- ✓ Доступ к документам участникам процесса внутри Компании.

Результаты:

- В электронном формате оформляется **99+%** документов.
- Ускорение процесса подготовки документов и передачи на исполнение.
- Сокращение накладных расходов.
- Сокращение объема рутинных операций всех участников процесса.

Было:



- ручное создание в УПП «Приходный ордер», при отсутствии номенклатуры - оформление заявки на добавление (срок исполнения 2 дня).
- наклейка кассовых чеков на лист А4, создание в УПП документа, фиксирующего факт передачи во фронт-офис, передача документа.
- **На стороне ОЦО** проверка документов и ручное заполнение документа «Авансовый отчет «(АВО) в УПП, отражение в БУ, направление печатной формы АО подотчетному лицу на подписание и передачу подписанного АВО.
- **На стороне подотчетного лица** печать и подписание АВО, передача АВО во фронт-офис с фиксацией факта передачи.
- Подписание АВО у Руководителя, финальное сканирование комплекта АВО и направление задачи сотруднику ОЦО для финальной проверки.
- Архивирование АВО и бумажных документов **силами фронт-офиса**.

Стало:



- Создание в личном кабинете сотрудника карточки АВО, **сканирование QR-кода чеков ККМ с телефона/ПК/ноутбука**.
- Автоматическая проверка подлинности чеков на сайте ФНС и **загрузка данных о приобретенной номенклатуре**.
- При приобретении услуг: **автоматическое формирование оборотной стороны АО**.
- При приобретении ТМЦ: **автоматическое создание в УПП «Приходного ордера», заполнение необходимых данных из чека**.
- Проверка в УПП «Приходного ордера», формирование печатной формы, автоматическое создание номенклатуры при ее отсутствии.
- Автоматическое создание в УПП АВО и бухгалтерских проводок, отправка задачи сотруднику ОЦО для отражения в учете.
- Проверка АВО сотрудником ОЦО, отправка документа на подписание Руководителю; автоматическое архивирование документов.
- Все участники процесса подписывают документы **Простой электронной подписью (ПЭП)**.

Эффекты:



- ✓ Сокращено шагов участников процесса.
- ✓ Исключен фронт-офис ОЦО.
- ✓ **Существенная автоматизация процесса создания и обработки АВО!**

МЧД

Рабочий процесс:



- Утвержден «Регламент МЧД» Компании.
- Выпуск МЧД с полномочиями B2B и B2G через Оператора ЭДО.
- Оформление МЧД с полномочиями для ЕИС и «ФедРесурса» и иных органов **в соответствующих системах.**
- Основной заказчик МЧД – ОЦО.
- Индивидуальный контроль выпуска МЧД на отдельных направлениях.
- **Общая договоренность о выпуске МЧД на 3 года.**
- **Решение множества технических проблем, возникающих в процессе.**



Возможности развития:

- Неразвитая функциональность формирования МЧД.
- Отбор нового подрядчика на основании ФТТ не дал результата – **функциональный уровень всех основных Операторов ЭДО примерно на одном уровне, не изменившемся с 2023 года.**



В конце января 2025 принято решение о **закрытии сведений о владельцах в ЕГРЮЛ** по ряду Обществ.
В оперативном порядке до закрытия данных успели перевыпустить ряд МЧД.



Варианты решения:

- ✓ **оформление через нотариат;**
- ✓ оформление через Портал <https://m4d.nalog.gov.ru/emchd/>;
- ✓ рассылка подписанной МЧД (файла + сигнатура) в контейнере электронного документа.

Декабрь 2025:



- Завершение срока действия около **40 (сорок) МЧД** для сотрудников ООО УК «РОСВОДОКАНАЛ», включая Руководителей **31.12.2025**.
- **Смена Генерального директора** ООО УК «РОСВОДОКАНАЛ» с **2026 года**.
- **Отсутствие** (отпуск) **действующего Генерального директора** с **конце декабря 2025**.
- Отсутствие возможности перевыпустить МЧД.

Январь 2026:



- Первые запросы о причинах невозможности подписания документов поступили **04.01.2026 в 17:41**.
- **12.01.2026 электронный** документооборот ООО УК «РОСВОДОКАНАЛ» по ряду процессов был **остановлен**.
- **14.01.2026** в один день успели получить «ЭП» ГД ЮЛ в ФНС РФ и выпустить через нотариуса **11 ключевых МЧД**.
- От части МЧД отказались (провели инвентаризацию).
- МЧД с полномочиями **ИФНС и СФР** оформили через Оператора ЭДО.

Февраль 2026 – март 2026:



- «Вторая волна» оформления МЧД.
- Поставлены ключевые задачи:
 - ✓ **выпустить МЧД с передоверием;**
 - ✓ **выезд нотариуса в офис;**
- Поиск нотариуса, готового выпустить МЧД с передоверием с выездом в офис;
- **13.03.2026** выпуска МЧД с передоверием завершен **после нескольких безуспешных итераций**.



- Нотариусам сложно разбираться со всеми нюансами оформления МЧД.
- Различия терминологии юристов, нотариусов и функций в Операторе ЭДО и системе нотариата затрудняют процесс.
- Затруднения с видами передаваемых полномочий: B2B /B2G / все полномочия.
- Как передавать полномочия: кодами или текстом было установлено опытным путем.



- При сбоях в системе нотариата не всегда можно оперативно получить поддержку.
- **Системы** нотариата, Оператора ЭДО и ЦПРР ФНС РФ **не синхронизированы**:
 - ✓ применяется «пакетная» загрузка данных - интеграция по ID доверенности;
 - ✓ полномочия необходимо загружать текстом **и** кодам;
 - ✓ В одной из 11 доверенностей **коды полномочий теряются**.
- Невозможно устанавливать причины ошибок – каждая сторона ссылается друг на друга.

Результаты:



- на бумажном носителе подписано **всего 6** документов;
- инициирован пересмотр Регламента, упор на контроле и ответственности;
- **освоено передоверие полномочий**;
- увеличено количество ответственных лиц в ДПВ;
- проведен разбор ошибок с водоканалами;
- возобновлены изыскания возможностей автоматизации процесса.

Совокупность факторов, вызвавших сбой:



- сбой внутренних процессов контроля за выпуском МЧД;
- шаблоны (**привычки**) оформления доверенностей **до конца календарного года** (не уследили);
- слабая автоматизация процессов управления МЧД;
- **отсутствие бизнес-эффектов от МЧД**, затрудняющая выделения дополнительного финансирования на развитие.



Общие:

1. **Избегать** завершения сроков действия МЧД (и бумажных доверенностей) **31.12.ГГГГ** и иным праздникам.
2. **Оформлять** МЧД не менее **чем на 3 года!**
3. Убедитесь, что ваш **Оператор ЭДО** позволяет подписывать документы МЧД, не зарегистрированной в ЦПРР ФНС РФ.

При нотариальном выпуске МЧД:



1. Включать в «корневую доверенность» **максимальный объем полномочий**.
2. Оформлять **2-е отдельные МЧД** на кодовые и текстовые полномочия.
3. **Дублировать полномочия** у разных подписантов.
4. **Заложить бюджет** на нотариальные действия.
5. Договориться с **не менее 2-я нотариусами**.
6. **Продумать организацию** выезда нотариуса в офис, **включая, но не ограничиваясь:**
 - ✓ стабильный wi-fi;
 - ✓ антивирусная защита;
 - ✓ оперативная передача подписанной МЧД;
 - ✓ наличие помещения;
 - ✓ резерв времени у всех участников процесса;
 - ✓ чай\кофе\печенье.
7. **Набраться терпения!** 😊

Заключение

Преимущества ЭДО:



- Мгновенный обмен документами.
- Снижение накладных расходов (бумага, канцелярия, заправка картриджей, амортизация оргтехники).
- Огромный потенциал автоматизации операций и изменению бизнес-процессов от ожидания документа к управлению им.

Недостатки ЭДО:



- Высокие стартовые вложения, вкл., **но не ограничиваясь**: лицензии на ПО, ИТ-инфраструктуру, информационную безопасность, обучение пользователей, закупка и хранение токенов; создание локальной правовой базы внутри Общества, обеспечение технической поддержки ИТ-систем, трудозатраты участников и т.д.
- **Наличие ряда нерешенных проблем.**
- Неготовность пользователей разбираться в технических нюансах ЭДО и нормах законодательства и решать возникающие сложности.
- **Отсутствие явной мотивации к перехода на ЭДО со стороны Компаний и Регуляторов.**
- Требуется активное участие Операторов ЭДО, вендоров и Регуляторов, внутренних лидеров.

Главное:



1. ЭДО – это **не об экономии бумаги и не о спасении деревьев.**
2. Если **количество, сложность и продолжительность операций**, затрачиваемых пользователем на работу с электронным документом, **будет больше, сложнее и дольше** аналогичных операций, выполняемых на бумаге, **пользователи будут выбирать бумагу!**
3. ЭДО – **технологически сложная, но необходимая ступень развития организации**; показатель определенного уровня зрелости и готовности к переменам, позволяющая переход на более высокий уровень коммуникаций со внешними и внутренними контрагентами.
4. **Бумага проще**, требует меньше вложений и, в ряде, случае дешевле и быстрее!
5. Необходимо искать **пути снижения порога входа и устранения имеющихся проблем.**

Слободин Виталий



Виталий



+7-915-158-10-93

ООО УК «РОСВОДОКАНАЛ»

