

ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия АРЃ - CANAL din BASARABEASCA



Компания: ProConsulting
Директор: Anatolie Palade
ул. P. Movila 23/9, Chisinau, Moldova
тел: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md

PROCONSULTING[®]
defining success



Данный документ был разработан посредством Проекта USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP) в партнерстве с компанией ProConsulting. Выраженные мнения не обязательно отражают точку зрения Агентства США по Международному Развитию (USAID), либо Правительству США.

Кишинев, октябрь 14

Страница 1 из 197

Проект USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP)

Contractor:

Chemonics International, Inc.
<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting SRL
Director: Anatolie Palade
str. P. Movilă 23/9, Chişinău, Moldova
tel: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md



ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	8
1.1 Цели и результаты диагностического анализа.....	8
1.2 Методология.....	10
2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	12
2.1 Общие данные.....	12
2.2 История создания и деятельности.....	12
2.3 Профиль деятельности.....	13
3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	14
3.1 Правовой и институциональной анализ.....	14
3.1.1 Гармонизация национального законодательства с Европейскими Директивами.....	14
3.1.2 Применяемое законодательство.....	19
3.1.3 Анализ институциональной базы.....	25
3.1.3.1 Юридический статус. Форма собственности.....	25
3.1.3.2 Анализ учредительных документов.....	26
3.1.3.3 Анализ внутренних регламентов.....	27
3.1.3.4 Взаимоотношение между предприятием и учредителем.....	27
3.1.4 Анализ юридических аспектов.....	28
3.1.4.1 Взаимоотношение между предприятием и потребителями.....	28
3.1.4.2 Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями.....	30
3.2 Операционный анализ.....	33
3.2.1 Технический анализ.....	33
3.2.1.1 Инфраструктура водоснабжения и канализации.....	33
3.2.1.2 Качество питьевой и сточных вод.....	40
3.2.1.3 Уровень услуг водоснабжения и канализации.....	42
3.2.1.4 Энергетический менеджмент.....	44
3.2.1.5 Воздействие на окружающую среду.....	45
3.2.2 Маркетинговый анализ.....	47
3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации.....	47
3.2.2.2 Политика работы с потребителями.....	48
3.2.2.3 Тарифная политика.....	67
3.2.2.4 Местные конкуренты.....	74
3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними.....	76
3.2.3 Анализ управления.....	77
3.2.3.1 Стратегическое планирование.....	77
3.2.3.2 Организационная структура.....	81
3.2.3.3 Система управления.....	88
3.2.3.4 Внутренний контроль. Показатели эффективности.....	96

3.2.4	Анализ управления персоналом.....	102
3.2.4.1	Управление персоналом.....	103
3.2.4.2	Структурный анализ человеческих ресурсов.....	106
3.2.4.3	Система оплаты труда и мотивации персонала.....	112
3.3	Финансово - экономический менеджмент.....	116
3.3.1	Анализ финансового менеджмента.....	116
3.3.1.1	Система финансового менеджмента.....	116
3.3.1.2	Принципы бухгалтерского учёта.....	119
3.3.2	Финансово экономический анализ.....	119
3.3.2.1	Анализ баланса.....	119
3.3.2.2	Анализ финансовых результатов.....	128
3.3.2.3	Анализ движения денежных средств.....	133
3.3.3	Анализ финансовых показателей.....	133
3.4	SWOT АНАЛИЗ.....	139
3.4.1	Стратегический и организационный менеджмент.....	139
3.4.2	Операционный и технический менеджмент.....	140
3.4.3	Маркетинг и отношения с потребителями.....	141
3.4.4	Финансовый менеджмент.....	142
4.	БЕНЧМАРКИНГ.....	143
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	179

Список таблиц

Таблица 1. Населенные пункты – партнеры в проекте LGSP – USAID.....	9
Таблица 2. Основные регламентирования ЕС предусмотренные Соглашением об Ассоциации для окружающей среды.....	14
Таблица 3. Европейские Директивы которые предстоит внедрить и гармонизировать на следующих этапах.....	16
Таблица 4 Краткая характеристика основных законов в области водоснабжения и канализации.....	19
Таблица 5. Подзаконные акты Республики Молдова по окружающей среде, воде и санитарии.....	21
Таблица 6. Строительные нормы и практические коды Молдовы регламентирующие строительство объектов водоснабжения и канализации.....	24
Таблица 7. Основные параметры системы водоснабжения.....	34
Таблица 8. Технические характеристики насосных станций над артезианскими скважинами.....	35
Таблица 9. Классификация водоводов по материалу и возрасту.....	36
Таблица 10. Классификация водоводов по материалу и диаметру.....	36
Таблица 11. Классификация распределительных сетей по материалу и возрасту.....	37
Таблица 12. Классификация распределительных сетей по материалу и диаметру.....	37
Таблица 13. Классификация сетей канализации по материалу и возрасту.....	38
Таблица 14. Классификация сетей канализации по материалу и диаметру.....	38
Таблица 15. Данные о канализационных насосных станциях.....	38
Таблица 16 Распределение подключений по категориям потребителей.....	39
Таблица 17. Результаты анализов качества воды подаваемую в водопроводную сеть.....	40
Таблица 18. Количество аварий на сетях водоснабжения.....	43
Таблица 19. Количество аварий на сетях канализации.....	43
Таблица 20. Уровень покрытия услугами по водоснабжению и канализации жителей г. Басарабьяска....	47
Таблица 21. Количество потребителей, с которыми заключены договора, на 01.01.2013.....	55
Таблица 22. Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения.....	67

Таблица 23. Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации	72
Таблица 24. Степень доступности тарифа (утвержденные тарифы)	73
Таблица 25. Степень доступности тарифа (себестоимость)	73
Таблица 26. Общие данные по МП "Aqua Basarabeasca"	74
Таблица 27. Краткий сравнительный анализ местных поставщиков услуг водоснабжения в городе Басарабьяска	75
Таблица 28. Список основных поставщиков предприятия	76
Таблица 29. Элементы стратегического планирования на предприятии	77
Таблица 30. Инвестиционные проекты МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”	78
Таблица 31. План мероприятий по МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” на 2014-2015 г.	79
Таблица 32. Структура административного персонала предприятия МП "Apă-Canal Basarabeasca"	82
Таблица 33. Состав оперативного персонала МП "Apă-Canal Basarabeasca" (водопровод)	84
Таблица 34. Состав оперативного персонала МП "Apă-Canal Basarabeasca" (канализация)	85
Таблица 35. Характеристика процесса управленческого планирования в МП „APĂ-CANAL Basarabeasca” ..	88
Таблица 36. Система принятия решений в МП "Ara-Canal Basarabeasca"	91
Таблица 37. Информационная инфраструктура МП " „APĂ-CANAL Басарабьяска”	92
Таблица 38. Характеристики системы ведения учета и отчетности МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”	93
Таблица 39. Характеристики системы контроля МП „APĂ-CANAL БАСАРАБЯСКА”	96
Таблица 40. Рекомендуемые показатели для ведения расчетов производительности на уровне МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”	101
Таблица 41. Соответствие персонала согласно нормативам АМАС (водопровод)	108
Таблица 42. Соответствие персонала согласно нормативам АМАС (канализация)	108
Таблица 43. Эффективность человеческих ресурсов в МП «Apă-Canal Basarabeasca».	109
Таблица 44. Анализ динамики состава персонала	111
Таблица 45. Система дополнительной оплаты труда согласно Коллективному трудовому договору МП «Apă-Canal Basarabeasca»	113
Таблица 46. Ведение информационных баз предприятия «Apă-Canal» Басарабьяска	117
Таблица 47. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%	128
Таблица 48. Финансовые результаты, тыс. лей	129
Таблица 49. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы	131
Таблица 50. Движения денежных средств (2011 – 2013), тыс. лей	133

Список фигур

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAID	8
Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия	9
Фигура 3. Схема кольцевой сети	33
Фигура 4. Количество пользователей услугами предприятия, (физические лица)	47
Фигура 5. Данные по утвержденным тарифам, лей/м3	68
Фигура 6. Эволюция среднего утверждённого тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м3	69
Фигура 7. Эволюция среднего утверждённого тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м3	69
Фигура 8. Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м3	70
Фигура 9. Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м3	70
Фигура 10. Структура тарифа на услуги водоснабжения	71
Фигура 11. Структура тарифа на услуги канализаций	72
Фигура 12. Организационная структура МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA ”	86
Фигура 13. Уровни внутреннего контроля в МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”	101
Фигура 14. Управленческая команда в подчинении Директору МП.	103
Фигура 15. Производительность МП «Apă-Canal Basarabeasca». Общие показатели	109
Фигура 16. Производительность МП «Apă-Canal Basarabeasca» по водопроводу и канализации	110
Фигура 17. Показатели по обслуживанию абонентов МП «Apă-Canal Basarabeasca»	110
Фигура 18. Динамика персонала 2011-2013 г.	111

Фигура 19. Структура персонала по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.....	111
Фигура 20. Динамика размера средней заработной плате на 2011-2013 г.....	114
Фигура 21. Задолженности по заработной плате на 2011-2013 г.....	114
Фигура 22. Система Финансового Менеджмента.....	116
Фигура 23. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей).....	121
Фигура 25. Структура основных средств(2011 - 2013).....	122
Фигура 24. Структура активов (2011 – 2013).....	122
Фигура 26. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г.....	123
Фигура 27. Структура текущих активов.....	124
Фигура 28. Структура Дебиторской задолженности.....	124
Фигура 29. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям.....	125
Фигура 30. Структура Пассивов.....	126
Фигура 31. Структура Краткосрочных обязательств, тыс. лей.....	127
Фигура 32. Структура Краткосрочных обязательств, %.....	127
Фигура 33. Структура продаж по видам услуг.....	129
Фигура 34. Структура доходов по видам клиентов и по видам предоставленных услуг, лей.....	130
Фигура 35. Динамика доходов по типам продаж, лей/%.....	130
Фигура 36. Затраты включенные в себестоимость, 2013 г.....	132
Фигура 37. Структура административных расходов, 2013.....	132
Фигура 38. Анализ показателей рентабельности.....	134
Фигура 39. Анализ ликвидности предприятия.....	135
Фигура 40. Оборачиваемость активов предприятия.....	136
Фигура 41. Анализ показателей допустимых кредитов(мл. лей).....	137
Фигура 42. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 – 2013).....	137
Фигура 43. Расчет точки безубыточности.....	138

Список рисунков

Рисунок 1. Карта города Басарабьяска и окрестных сел.....	34
Рисунок 2. Водозабор г. Басарабьяска.....	36
Рисунок 3 Насосная станция 2-го подъема с резервуарами чистой воды (РЧВ).....	36
Рисунок 4. Вид насосной канализационной насосной станции.....	38
Рисунок 5. Вид очистных сооружений находящихся в процессе реконструкции.....	40

Список приложений

Приложение 1. Правила внутреннего распорядка Апэ-Канал Басарабьяска.....	179
Приложение 2. План мероприятий на 2014-2015гг Апэ-Канал Басарабьяска.....	194
Приложение 3. Должностные обязанности электрика.....	195
Приложение 4. Список проблемных абонентов.....	196

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АМАС – Ассоциации "MOLDOVA APA-CANAL"

АО – акционерное общество

г. – город / год

куб. м. – кубический метр

и т.д. – и так далее

и др. – и другое

МП – Муниципальное Предприятие

МПА – местная публичная администрация

напр. – например

РМ – Республика Молдова

ФЛ – физические лица

ЮЛ – юридические лица

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

IDNO – Государственный идентификационный номер - фискальный код

IDNP – персональный идентификационный номер

LGSP – Проект поддержки местных органов власти

SRL – Общество с ограниченной ответственностью

USAID – Агентство США по международному развитию

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Цели и результаты диагностического анализа

<p>Проведение данного диагностического исследования осуществляется внутри проекта по поддержке местных органов власти (The Local Government Support Project in Moldova - LGSP) осуществляемым в рамках соглашения об оказании поддержки заключенной между Агентством США по международному развитию (USAID) и Правительством Республики Молдова. Данный проект устанавливает партнерство для наилучшего местного самоуправления.</p>	<p>ЦЕЛЬ проекта LGSP: оказание профессиональной помощи и поддержки местным органам власти в разработке и реализации долгосрочных политик и процедур, способствующих эффективному управлению. Проект предназначен для улучшения общественно-муниципальных услуг и инфраструктуры. Помогая местным органам власти в укреплении потенциала планирования, финансирования и управления инфраструктурой, муниципальными услугами и проектами по энергоэффективности. Данные меры направлены на повышение эффективности процесса децентрализации, а также на укрепление отношений между местными властями и гражданами</p>
---	--

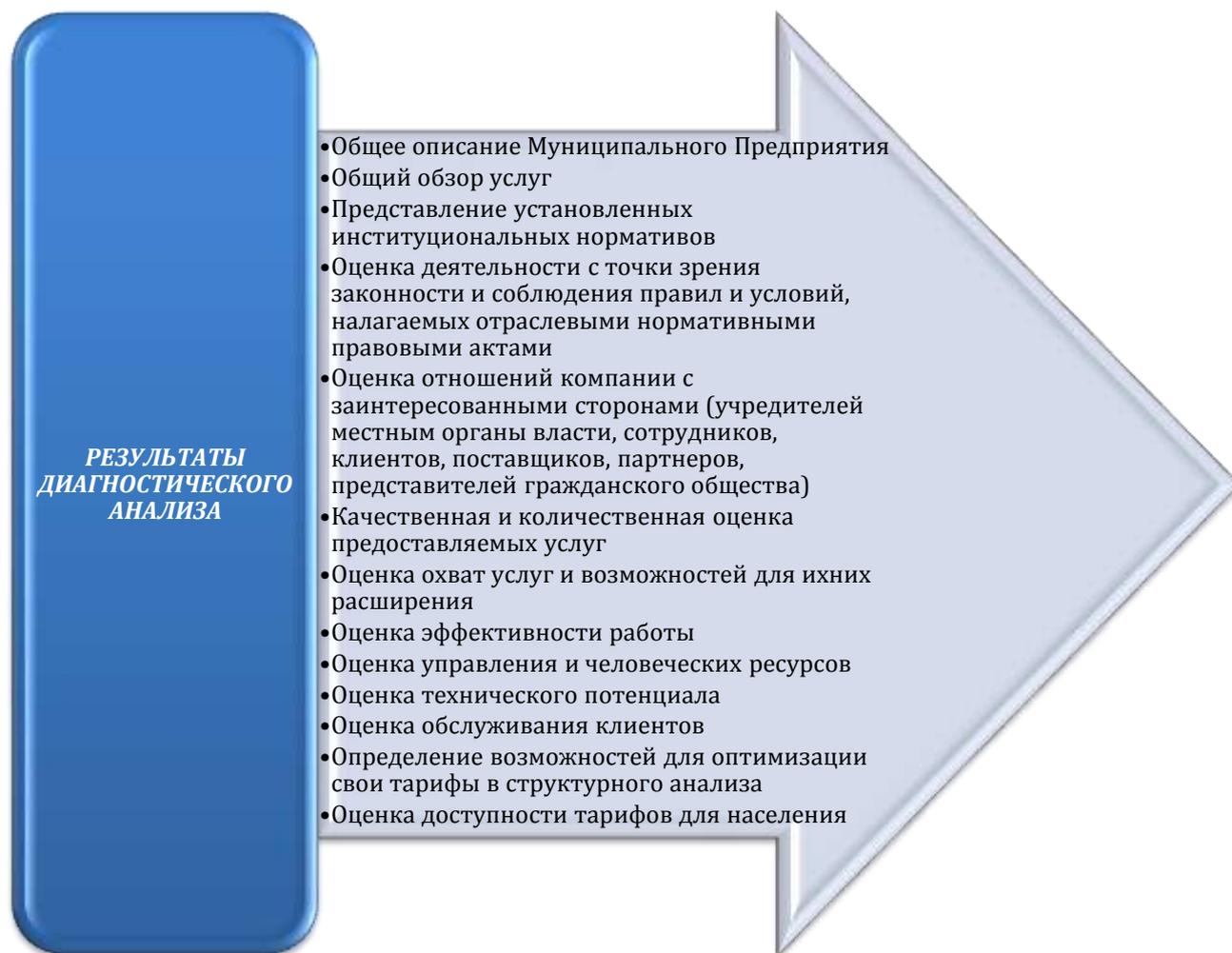
Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAID



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

ЦЕЛЬ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: оценка эффективности деятельности местных операторов коммунальных услуг в контексте конкретного направления

Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

Таблица 1. Населенные пункты – партнеры в проекте LGSP – USAID

№	Населенный пункт – партнёр	Муниципальная служба выбрана для оценки в проекте LGSP
1.	г. Кэлэраш	Водоснабжение и канализация
2.	г. Глодяны	Водоснабжение и канализация
3.	г. Единец	Водоснабжение и канализация
4.	г. Окница	Водоснабжение и канализация
5.	г. Анений Ной	Водоснабжение и канализация
6.	г. Дондюшаны	Водоснабжение и канализация
7.	г. Криулень	Водоснабжение и канализация
8.	г. Рышкань	Водоснабжение и канализация
9.	г. Фэлешть	Водоснабжение и канализация
10.	г. Чимишлия	Водоснабжение и канализация
11.	г. Басарабьяска	Водоснабжение и канализация

Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

1.2 Методология

Методы		Цели
Анализ нормативной и институциональной базы		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление и анализ законов, нормативных актов и др. ✓ Оценка законности и соответствия уровня деловой активности нормативно-правовым актам, которые регулируют деятельность в области ✓ Определение организаций, национальных и местных институтов, которые определяют деятельность в секторе и их влияние на деятельность предприятий ✓ Определение Ассоциаций, которые присутствуют в секторе, кому принадлежат предприятию и их влияние на бизнес-деятельности ✓ Оценка соответствия с положениями законов и правил
Исследование и анализ официальных документов, внутренних и внешних		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ознакомление с деятельностью в предприятии ✓ Анализ организации внутренних процессов ✓ Анализ обеспеченность Предприятия с ресурсами ✓ Анализ заинтересованных сторон и отношений с ними
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> ☛ с представителями органов местного самоуправления (ОМС) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оценка текущей эффективности предприятия ✓ Определение стратегическое видение на развитие предприятия ✓ Определение стратегическое видение по улучшению качества и количества местных общественных услуг ✓ Установления целевых показателей развития предприятий
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ с высшим руководством муниципальных предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установление целей для улучшения местных общественных услуг ✓ Оценка взаимосвязи между ОМС и Предприятия и основных принципов данных взаимоотношений ✓ Установление процедур для планирования, организации и контроля работы и распределения ролей между руководством и учредителя в каждый из этих процессов ✓ Установка способа выделения ресурсов для оснащения предприятия ✓ Установление принципов и организации взаимоотношений между предприятием и заинтересованными сторонами
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ с сотрудниками компании 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение реального способов организации внутренних процессов ✓ Определение способа и вовлечение их сотрудников в компании ✓ Выявление проблем в текущей деятельности, через исполнителей
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ с экспертами 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Идентификация возможности для организации внутренних процессов ✓ Выявлять примеры передового опыта на предприятиях в своей отрасли
Администрирование анкеты (Электронном и	Для представителями органов местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление социально-демографические данных ✓ Выявление проектов, который участвовала / участвует или же будет участвовать предприятие в

бумажном формате)	(ОМС)	<p>качестве получателя</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление путей взаимодействия и работы Мэрии (Примэрии) и предприятия ✓ Идентификация должностных лиц рабочего процесса и контроля предприятия
	Общий	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление обзор предприятия ✓ Определение: <ul style="list-style-type: none"> • Организационный менеджмент • Стратегический менеджмент • Управление человеческими ресурсами • Операционный менеджмент • Маркетинг и работе с пользователями • Бухгалтерский учет и финансовый менеджмент
	Технический	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление технического оснащения предприятия ✓ Выявление процедурной организации работы ✓ Определение операционных показателях деятельности предприятия
Выездные поездки		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выявление уровня оборудования компании / сотрудников с ресурсами и анализа их фактического состояния ✓ Фотографическая запись текущего состояния оснащения входами предприятиям
Примечание		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Понимание внутреннее деятельность предприятия ✓ Оценка внутренней организационной среды ✓ Противопоставление ситуация отражается бумаг и официальных документов, вопросы, представленные в интервью и дискуссии с руководством и сотрудниками фактического положения предприятия ✓ Анализ возможности репликации, передача успешного опыта на аналогичных предприятиях в организационной среды предприятия ✓ Оценка обучения, наличие, доступность доступных для поглощения новой практики / реализации запланированных целей высшего руководства и / или учредителя ресурсов ✓ Оценка организации трудового процесса, трудовых отношений и организационного климата
Анализ финансовых показателей		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оценка текущего финансового предприятия ✓ Анализ доходов и расходов ✓ Оценка ставки налогообложения
Анализ собранных и обрабатываемых вторичных данных уполномоченными учреждениями (Национальное Бюро Статистики, Таможенная Служба, Ассоциация Арђ - Canal)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Эволюция различных статистических показателей, отражающих хозяйственную деятельность в области ✓ Проведение оценки текущей ситуации по сравнению с положением аналогичных предприятий в этом сфере ✓ Маркетинговый анализ на уровне государственных услуг в Молдове и уровня удовлетворенности граждан ✓ Оценка доступности тарифов для граждан

2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общие данные

Согласно Выписки из государственного реестра юридических лиц № 52 от 18.01.2013:

Полное название	МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "APĂ-CANAL BASARBEASCA "
Укороченное название	МП "APĂ-Canal Basarabeasca "
Юридическая форма организации	Муниципальное предприятие
Идентификационный номер	1003605151051
Дата регистрации	18.10.2000
Место расположения	MD-5601, ул. 28 Июнь,5 4, г. Басарабьяска, Респ. Молдова Тел. 029722364
Главный вид деятельности в соответствии с Выпиской из государственного реестра предприятий	⇒ Забор, очистка, распределение воды ⇒ Отвод отходов и сточных вод, реабилитация, канализация и другая схожая деятельность
Уставной фонд	1390960 лей
Учредитель	Городской совет г. Басарабьяска, IDNO 1007601005604, MD-6701; ул. Карла Маркса 57
Администратор	ИО Директора Марина Лазаревна Ведутенко

2.2 История создания и деятельности

Муниципальное Предприятие создано в 2012 г., в результате реорганизации согласно решению Городского Совета г. Басарабьяска № 5/14 от 12.10.2000, путем изменения юридической формы МП «Direcția de Producție Apă-Canal». Таким образом, МП "APĂ-Canal Basarabeasca" является преемником в правах и обязанностях МП «Direcția de Producție Apă-Canal».

МП "APĂ-Canal Basarabeasca" является экономическим агентом и юридическим лицом, созданным исключительно на основе муниципальной собственности (Протокол № 1779-08 с 04.09.2000 о передаче собственности МП «Direcția de Producție Apă-Canal» в муниципальную собственность г. Басарабьяска).

С момента создания МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”, главная цель деятельности определяется учредителем предприятия, которым является Городской Совет г. Некоторые элементы миссии предприятия описаны в Уставе МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” от 12.10.2000, в соответствии с которым основными целями деятельности предприятия являются:

- Водозабор, очистка и распределение воды посредством поддержания сетей водоснабжения и канализации в рабочем состоянии,

- Отвод отходов и сточных вод, реабилитация, канализация и другая схожая деятельность

2.3 Профиль деятельности

Согласно Уставу Муниципального Предприятия "АРЃ-CANAL" Басарабьяска от 2001г., утвержденный Решением Городского Совета Басарабьяска, главным видом деятельности Муниципального Предприятия "Арђ-Canal" Басарабьяска является:

- I. снабжение потребителей водой и
- II. эксплуатация водопроводно-канализационных сетей

Примыкающей целью Предприятия является обеспечение сохранности и эксплуатации объектов водопровода и канализации, в виду эффективного обеспечения потребности населения в водоснабжении и услуг канализации и предоставление высокого уровня обслуживания населения, что и является конечной целью деятельности Предприятия.

Предприятие выполняет следующие виды услуг:

- *Водоснабжение г. Басарабьяска*
- *Сбор и очистка сточных вод для г. Басарабьяска*

Обслуживание всех активов систем водоснабжения и водоотведения в г. Басарабьяска.

3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Правовой и институциональной анализ

3.1.1 Гармонизация национального законодательства с Европейскими Директивами

Углубленное сотрудничество примерно в 25 ключевых отраслях, включая энергетику, транспорт, окружающую среду, промышленность и предпринимательство, государственные финансы, макроэкономическую стабильность, законодательство о компаниях, банковскую сферу, страхование и другие финансовые услуги, информационное общество, информационные технологии и телекоммуникации, туризм, сельское хозяйство и развитие сельской местности, рыбоводческое хозяйство и морское управление, горную промышленность, науку и технологии, космическую сферу, защиту потребителей, социальную сферу, здравоохранение, образование, обучение молодежи, культурную и аудиовизуальную сферу, гражданское общество, трансграничное и региональное сотрудничество и пр., на основе постепенного сближения с нормативной базой ЕС, а также, по мере возможности, с международными нормами и стандартами.

29 ноября 2013 года в Вильнюсе, было парафировано Соглашение об Ассоциации между ЕС и Республикой Молдова тем самым подтвердив завершение переговоров и начало подготовки к подписанию документа.

Документ был подписан 27 июня 2014 года в Брюсселе. Парламент Республики Молдова ратифицировал Соглашение об Ассоциации ЕС и Республикой Молдова 2 июля 2014. Этим было положено начало нового этапа развития отношений между ЕС и Молдовой.

Стороны с самого начала договорились, что подход к Соглашению будет масштабным и передовым, что оно будет включать в себя углубленные и всеобъемлющие зоны свободной торговли (ДСФТА) и что оно, по мере возможности, будет на порядок качественнее текущего Соглашения о Партнерстве и Сотрудничестве. Соглашение отражает стратегическую важность отношений между ЕС и Молдовой, обеспечивая политическую ассоциацию и экономическую интеграцию.

Соглашение содержит обязательные положения на основе правил и договоренности и сотрудничестве, выходящие за рамки традиционных соглашений. Оно является всеобъемлющим и покрывает все сферы интересов.

Соглашение предоставляет базу для дальнейшего развития отношений между ЕС и Молдовой, не предвещая возможное развитие событий, в соответствии с Договором о Европейском Союзе.

В Соглашении уделено особое внимание вопросам выполнения и последующего соблюдения, включая четкие сроки и создание соответствующей административной и институциональной инфраструктуры, что позволит создать необходимые предпосылки для его эффективного исполнения.

В Соглашение включены отдельные положения о мониторинге, необходимом для проверки выполнения обязательств, которые содержатся в Соглашении об Ассоциации. Мониторинг является постоянным процессом оценки результатов выполнения мероприятий и обязательств, указанных в Соглашении об Ассоциации. Мониторинг включает в себя оценку гармонизации молдавского законодательства с документами ЕС (и международными инструментами, по мере возможности).

Таблица 2. Основные регламентирования ЕС предусмотренные Соглашением об Ассоциации для окружающей среды

Название и номер документа	Срок реализации, в годах, с момента	Краткое содержание документа
----------------------------	-------------------------------------	------------------------------

	подписания	
Директива № 2003/4/ЕС о доступе общественности к информации об окружающей среде, и об отмене Директивы № 90/313/ЕЭС	2 года с момента подписания	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
Директива № 2003/35/ЕС и вносящая поправки в Директивы №№ 85/337/ЕЭС и 96/61/ЕС предусматривающая участие общественности в разработке некоторых планов и программ, касающихся окружающей среды.	2 года	Внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
Директива № 2008/50/ЕС о качестве атмосферного воздуха и мерах по его очистке	4 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов (ст. 3)
Директива № 2000/60/ЕС, закладывающая основы деятельности Сообщества в области водной политики, с изменениями согласно Решению № 2455/2001/ЕС	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	6 лет	определение районов речных бассейнов и создание административных механизмов в отношении международных рек, озер и прибрежных вод (ст. 3)
	6 лет	организация программ мониторинга состояния вод (ст. 8)
Директива № 2007/60/ЕС об оценке и управлении рисками, связанными с наводнениями	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
Директива № 98/83/ЕС о качестве воды, предназначенной для употребления людьми, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	4 года	внедрение стандартов качества питьевой воды
	6 лет	создание системы мониторинга
	6 лет	разработка механизма информирования потребителей
Директива № 91/271/ЕЭС об очистке городских сточных вод, с изменениями согласно Директиве 98/15/ЕС и Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	5 лет	оценка состояния сбора и очистки городских сточных вод
	6 лет	выявление уязвимых зон и агломераций
	8 лет	подготовка технической и инвестиционной программы для выполнения требований к очистке городских сточных вод
Директива № 91/676/ЕС об охране вод от загрязнения нитратами из сельскохозяйственных источников, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	3 года	внедрение программ мониторинга
	5 лет	выявление загрязненных вод или вод, подверженных риску загрязнения, и выделение

		зон, чувствительных к нитратам
Директива № 2008/98/ЕС об отходах:	2 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	4 года	разработка планов управления отходами согласно пятиуровневой градации отходов, и разработка программ по предотвращению образования отходов
	4 года	внедрение механизма полной окупаемости в соответствии с принципом платности за загрязнение и согласно принципу расширенной ответственности источника отходов
Директива № 1999/31/ЕС о полигонах для захоронения отходов, с поправками согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	4 года	классификация полигонов для захоронения отходов
	5 лет	разработка национальной стратегии по сокращению подвергаемых захоронению муниципальных отходов, разлагаемых микроорганизмами

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL

Анализ данных из таблицы № 1 показывает, что деятельность предприятий сектора водоснабжения и канализации затрагивают только следующие документы:

1. Директива № 98/83/ЕС о качестве воды, предназначенной для употребления людьми, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003
2. Директива № 91/271/ЕЭС об очистке городских сточных вод, с изменениями согласно Директиве 98/15/ЕС и Регламенту (ЕС) № 1882/2003

Сроки, запланированные для гармонизации национального законодательства с европейскими директивами ориентированы на период от 3 до 8 лет. Необходимо отметить важность участия представителей предприятий ВКХ в изучение, разработки и обсуждения национальных законопроектов. Это большая и ответственная работа повлечет за собой большие институциональные, структурные, инвестиционные и финансовые ресурсы. Потому в целом необходимо предусмотреть реальные сроки, соизмеряемые с возможностями финансовыми и человеческими ресурсами. Также необходимо учесть, что вступая на интеграционный путь, Молдова в целом и сектор водоснабжения и канализации в частности, в обозримом будущее придётся продолжить работу по гармонизации законодательства к Директивам. Ниже в таблице приводим перечень европейских законов напрямую касающихся деятельности сектора водоснабжения и канализации.

Таблица 3. Европейские Директивы которые предстоит внедрить и гармонизировать на следующих этапах

Директива 2000/60/ЕС Европейского парламента и Совета от 23 октября 2000 г.	Устанавливает рамки для действий Сообщества в сфере водной политики (ВРД) В основу ВРД заложены следующие приоритеты и принципы: • устойчивое развитие водного сектора, включая вопросы взаимодействия с другими секторами экономики; • эко-системный подход (комплексное рассмотрение поверхностных вод, подземных вод, водной и прибрежной экосистем с учетом их взаимодействия); • бассейновый подход (единый подход ко всему бассейну реки в целом);
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • приоритет международных обязательств, особенно в части исполнения положений Конвенции по трансграничным водотокам; • принцип полного и неукоснительного возмещения стоимости используемых водных ресурсов и затрат на их восполнение, а также затрат на восстановление водных объектов, которым нанесен ущерб; • принцип превентивных мер и мер предосторожности; • поэтапное либо полное прекращение эмиссии в окружающую среду особо опасных веществ и постепенное уменьшение загрязнения водных объектов другими вредными веществами; • комбинированный подход к контролю точечных и диффузных источников загрязнения; • адекватность и единообразию <p>Отведение сточных вод в поверхностные воды строго регламентировано в странах-членах ЕС. ВРД требует, чтобы все сбросы загрязняющих веществ в поверхностные воды контролировались в соответствии с комбинированным подходом.</p> <p>Комбинированный подход является одним из инструментов (принципов), которые будут использоваться для достижения целей охраны окружающей среды, установленных в соответствии со статьей 4 ВРД. Комбинированный подход подразумевает создание и внедрение:</p> <p>а) предельно допустимых сбросов (ПДС) на основе наилучших доступных технологий (НДТ), или</p> <p>б) соответствующих предельных значений сбросов, или</p> <p>в) в случае диффузного воздействия контроль, включая наилучшие виды природоохранной деятельности, изложенный в:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Директиве 96/61/ЕС по предотвращению загрязнения и контролю; • Директиве 91/271/ЕС по очистке городских сточных вод; • Директиве 91/676/ЕЕС о нитратах сельскохозяйственного происхождения; • Водной рамочной директиве (2000/60/ЕС); • других законодательных актах ЕС.
<p>Директива по Грунтовым Водам (80/68/ЕЕС; интегрирована в РДВ, подлежит повторению в рамках РДВ 2000/60/ЕС с 22.12.13; после 2013 г.. Охранный режим будет продолжен в рамках РДВ и новой Дочерней Директивы по Грунтовым Водам (2006/118/ЕС), принятой 12/12/2006).</p>	<p>Для грунтовых вод РДВ устанавливает ключевые положения о целевых показателях количественного и химического статуса (в то время как для поверхностных вод используются понятия экологического и химического статуса, см. выше). Целевые количественные показатели четко сформулированы в РДВ, их целью является обеспечение баланса между отвлечением и пополнением грунтовых вод, однако формулировка критериев химического статуса досталась Дочерней Директиве. По этой причине, Дочерняя Директива по Грунтовым Водам была принята 12 Декабря 2006 г. как дополнение к РДВ, разъясняя критерии хорошего химического статуса и требования по обнаружению и предотвращению загрязнений.</p> <p>Она устанавливает режим, при котором одновременно устанавливаются стандарты качества грунтовых вод и вводятся меры по предотвращению или ограничению сбросов загрязнителей (например, пестицидов и других вредных химикатов, используемых в сельском хозяйстве) в грунтовые воды. Страны-члены устанавливают стандарты на наиболее подходящих уровнях, принимая во внимание местные и региональные условия.</p> <p>Основными требованиями Директивы по Грунтовым Водам являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • утверждение стандартов качества по грунтовым водам к концу 2008 г.; • изучение тенденций загрязнения на основе существующих данных и данных, собранных в рамках мониторинга РДВ; • изменение курса тенденций загрязнения таким образом, чтобы к 2015 г. были достигнуты целевые природоохранные нормы (используя меры, установленные РДВ); • введение в действие мер по предотвращению или ограничению сбросов загрязнителей в грунтовые воды, чтобы к 2015 г. были достигнуты целевые природоохранные нормы; • осуществление обзора технических положений Директивы в

	2013 г. и каждые последующие 6 лет; <ul style="list-style-type: none"> • соответствие критериям хорошего химического статуса (основанным на европейских стандартах по нитратам и пестицидам и на пороговых величинах, установленных странами-членами).
Директива по Качеству Воды для Купания (для Пляжных Зон) 76/160/ЕЕС, 2006/7/ЕС	Общая цель законодательства ЕС по качеству воды для купания (для пляжных зон) состоит в обеспечении со временем хорошего качества пляжных вод, как в пресных водоемах, так и морских прибрежных водах. Эта цель была продиктована не только соображениями о здоровье населения, но и соображениями хорошего сервиса. Основной проблемой в достижении этой цели является предотвращение загрязнения пляжных вод канализационными сбросами. Директива по Качеству Воды для Купания (для Пляжных Зон) 1976 г. – одна из самых первых составляющих природоохранного законодательства в Европе. Новая Директива, принятая в 2006 г. взамен старой, отменит раннюю Директиву не позднее чем к 2014 г.

Текущая ситуация в отношении сектора водной политики в Р. Молдова и в странах сопредельных Европейскому Союзу

К восточным странам – партнеров , сопредельных с Европейским Союзом относятся Молдова , Украина, Грузия, Армения и Азербайджан. Основными целями национальных Программ Действии, стран – партнеров по Политики Европейского Соседства (ENP) является принятие законодательства и планирование управления водными ресурсами. В этих странах, определены как стратегические: региональное сотрудничество, применение принципов Интегрированного Управления Водными Ресурсами, и улучшение взаимодействия в управлении трансграничными водами.

Основные природоохранные проблемы

Загрязнение воды представляет собой серьезную проблему в восточных странах-партнерах, где продолжает сохраняться дефицит в отношении доступа к безопасной питьевой воде. В некоторых странах или регионах качество питьевой воды не соответствует санитарным нормам, а высокая степень загрязнения поверхностных и грунтовых вод несет угрозу для управления водными ресурсами. Основными причинами, вызывающими загрязнение, являются:

- Υ **Радиоактивное заражение,**
- Υ **Отсутствие очистки либо ее недостаточность в отношении городских или промышленных сточных вод,**
- Υ **Токсичные химикаты, разливы нефти и промышленное загрязнение,**
- Υ **Сельскохозяйственные сливы.**

Институциональное устройство

В целом, водная политика большинства восточных стран-партнеров охватывает спектр вопросов, таких как охрана и управление поверхностными и грунтовыми водами, с акцентом на поверхностных водных объектах. В этих странах управление водными ресурсами (за исключением питьевой воды и вод для ирригации) является прерогативой центральных природоохранных ведомств. Интегрированные системы, основанные на управлении водоразделами, уже представлены в некоторых странах и постепенно развиваются в других.

Успешное сотрудничество в бассейне реки Дунай, основанное на Конвенции по Охране Дуная, в которой участвует в числе прочих стран и Украина, должно служить стимулирующим примером и для других стран с трансграничными речными бассейнами. Для речных бассейнов, общих для стран-членов ЕС и Беларуси, Российской Федерации и/или Украины, Совет принял мандат, целью которого является заключение соглашений по

речным бассейнам между этими странами и странами-членами ЕС, аналогичных Конвенции по Охране Дуная.

Сближение с Рамочной Директивой по Воде

В будущем РДВ должна заменить все остальные Директивы. Однако, в настоящее время наряду с РДВ должны применяться и более традиционные водные директивы ЕС, и самой РДВ может потребоваться принятие Дочерних Директив, чтобы специфицировать или разъяснить определенные вопросы (например, Директивы по Грунтовым Водам). Для сближения это означает, что внедрение РДВ будет эффективным и выгодным лишь тогда, когда обоснованные показатели качества воды и процессуальные и административные правила уже являются частью национальной правовой и институциональной систем.

Солидная правовая основа, демократичные и эффективные учреждения и хорошо функционирующие суды являются необходимыми условиями.

Должно существовать **водное законодательство**, регулирующее получение разрешений на водопользование и сбросы, обозначение и охрану водоемов, соответствие и наблюдение за исполнением законодательства. Внедрение РДВ также предполагает принятие целевых показателей качества воды и предельно допустимых величин сбросов.

В отношении **учреждений**, РДВ требует управления на уровне речных бассейнов, а также региональной, национальной и транснациональной координации между властями и координации деятельности между агентствами. Для функционирования такой системы жизненно необходимы четкие и понятные поручения для всех учреждений, а также зоны ответственности и механизмы подотчетности. Деятельность по качеству и количеству воды должна быть скоординирована.

Для оптимального **транснационального и регионального управления речными бассейнами** необходима координация между органами власти в разных государствах, разделяющих бассейн определенной реки. Это может потребовать изменений в отношениях и/или в правовой/политической структуре, что может быть очень труднодостижимым в конфликтных регионах.

И наконец, эффективное внедрение РДВ предполагает наличие **общей правовой системы**, охраняющей доступ к природоохранной информации, обеспечивающей оценку воздействий и поддерживающей привлечение участвующих сторон.

3.1.2 Применяемое законодательство

В настоящее время законодательство РМ содержит ряд законов, регулирующих сектор водоснабжения и канализации.

Во-первых, важно отметить, что статья 37 Конституции гарантирует право на здоровую окружающую среду. Таким образом, государство обязано предпринять шаги, необходимые для ликвидации элементы опасности для жизни и здоровья, в области водоснабжения и канализации, что подразумевает в развитие и поддержание регулируемой и контролируемой функциональной системы.

В связи с этим, законодательное поле сектора водоснабжения и канализации регулируется рядом законов, принятых и измененных в соответствии с новыми условиями и положениями, но которые нуждаются в дальнейшем улучшении.

Таблица 4 Краткая характеристика основных законов в области водоснабжения и канализации

Название и номер нормативного документа	Название и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
Закон № 436-XVI от 28.12.2006	Об местном публичном управление	закон устанавливает и регламентирует порядок организации и функционирования органов публичного управления в административно-

		территориальных единицах. Органы местного публичного управления обладают автономией в принятии решений, организационной, управленческой и финансовой автономией, а также правом на инициативу во всем, что касается управления местными публичными делами, осуществляя свою власть в пределах подведомственной территории в соответствии с законом.
Закон № 272 от 23.12.2011	о воде	закон, частично гармонизированный с директивами Совета № 91/271/ЕЭС от 21 мая 1991 года об очистке городских сточных вод и № 91/676/ЕЭС от 12 декабря 1991 года о защите вод от загрязнения нитратами из сельскохозяйственных источников, директивами Европейского Парламента и Совета № 2000/60/ЕС от 23 октября 2000 года об установлении основ для деятельности Сообщества в области водной политики, № 2006/7/ЕС от 15 февраля 2006 года о качестве воды для купания, № 2007/60/ЕС от 23 октября 2007 года об оценке и управлении рисками наводнений, № 2008/105/ЕС от 16 декабря 2008 года о стандартах качества окружающей среды в области водной политики, создает необходимую правовую базу управления, охраны и использования вод.
Закон № 1402-XV от 24.10.2002	о публичных службах коммунального хозяйства	устанавливает единые правовые основы создания и организации деятельности публичных служб коммунального хозяйства административно-территориальных единиц, включая мониторинг и контроль их функционирования.
Закон № 272-XIV от 10.02.1999	о питьевой воде	регулирует отношения в области питьевого водоснабжения и устанавливает требования по обеспечению питьевой водой физических и юридических лиц, надежности функционирования систем питьевого водоснабжения и качества питьевой воды, а также ответственность за правонарушения в данной области.
Закон № 10-XVI от 3.02. 2009	о государственном надзоре за общественным здоровьем	регулирует организацию государственного надзора за общественным здоровьем, устанавливая общие требования к общественному здоровью, права и обязанности физических и юридических лиц, порядок организации системы государственного надзора за общественным здоровьем
Закон № 303 от 13.12.2013	о публичной услуге водоснабжения и канализации	установление правовой базы для создания, организации, управления, регулирования и мониторинга функционирования публичной услуги снабжения питьевой водой, технологической водой, канализации и очистки сточных бытовых и промышленных вод (далее – публичная услуга водоснабжения и канализации) в условиях доступности, наличия в распоряжении, надежности, непрерывности, конкурентности и

		прозрачности, с соблюдением норм качества, безопасности и охраны окружающей среды.
--	--	--

Подзаконные акты на водоснабжение и канализацию

При анализе ряда работ государства в обеспечении институциональной базы для водного сектора было отмечено отсутствие или недостаточность вторичного законодательства: положений и инструкций. С момента публикации закона № 303 от 12/13/2013 государственной службы водоснабжения и канализации, Национальное агентство по регулированию в энергетике (НАРЭ) присваивается ответственность за разработку нормативно-правовой базы для работы систем водоснабжения и канализации. Уровень вторичного законодательства в настоящее время показано в следующей таблице:

Таблица 5. Подзаконные акты Республики Молдова по окружающей среде, воде и санитарии

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
Постановление Правительства №.931 от 20.11.2013	Об утверждении Положения о требованиях к качеству подземных вод	1. устанавливает как требования к качеству подземных вод, так и нормы в отношении состояния подземных вод, задачи по их управлению, а также нормы в отношении порядка использования и охраны подземных вод от воздействия любого вида загрязнения. 2. частично перелагает статью 4 и приложение к Директиве 2000/60/СЕ Европейского Парламента и Совета от 23 октября 2000 года об установлении политических основ Сообщества в области воды, опубликованной в Официальном журнале Европейского Союза L 327 от 22 декабря 2000 г., а также Директиву 2006/118/СЕ Европейского Парламента и Совета от 12 декабря 2006 года об охране подземных вод от загрязнения и ухудшения, опубликованную в Официальном журнале Европейского Союза L 372 от 27 декабря 2006 г.
Постановление Правительства №. 934 от 15.08.2007	о создании Автоматизированной информационной системы «Государственный регистр бутилированных природной минеральной воды, питьевой воды и безалкогольных напитков»	Настоящие Нормы регламентируют качество питьевой воды с целью защиты здоровья людей путем исключения любого типа заражения питьевой воды и обеспечения ей качества чистой и полезной воды.
Постановление Правительства №. 950 от 25.11. 2013	об утверждении Положения о требованиях к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или в водные объекты для городских и сельских населенных пунктов	Положение о требованиях к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или водные объекты для городских и сельских населенных пунктов (в дальнейшем – Положение) частично перелагает положения Директивы Совета № 91/271/СЕЕ от 21 мая 1991 года об очистке городских сточных вод.
Постановление Правительства №. 656 от 27.05. 2002	об утверждении Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации Опубликован : 06.06.2002 в Monitorul Oficial Nr. 71-73 статья № : 750	регулирует отношения между поставщиками услуг по водоснабжению и канализации и пользователями этих услуг.
	О регулировании водных	Запретить в дальнейшем использование

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
<p>Постановление Правительства №. 619 от 16.08. 1994</p>	<p>отношений и рациональном использовании водных ресурсов в Республике Молдова Опубликован : 08.09.1994 в Monitorul Oficial Nr. 3 статья № : 26</p>	<p>проектируемыми и строящимися предприятиями и хозяйствами подземных вод питьевого качества для промышленных и технических целей (кроме предприятий пищевой промышленности и общественного питания).</p> <p>В населенных пунктах, где имеются централизованные системы водоснабжения, обеспечивающие в полном объеме потребности населения и социально-экономической инфраструктуры в воде, запрещается бурение новых артезианских скважин для использования подземных вод без согласования с организацией, оказывающей услуги по централизованному водоснабжению, за исключением случаев, когда: согласно параметрам вода из централизованных систем водоснабжения не может быть использована в технологических процессах из-за ухудшения качества товаров потребления; существует необходимость создания резервных источников водоснабжения объектов стратегической важности и их нормального функционирования в чрезвычайных ситуациях.</p>
<p>Постановление Правительства №. 1006 от 13.09. 2004</p>	<p>об утверждении Положения о передаче в концессию публичных служб коммунального хозяйства Опубликован : 17.09.2004 в Monitorul Oficial Nr. 171-174 статья № : 1183</p>	<p>Положение о передаче в концессию публичных служб коммунального хозяйства (в дальнейшем - положение) разработано в соответствии с Законом о публичных службах коммунального хозяйства № 1402-XV от 24 октября 2002 г. и определяет единую правовую основу этапов и условий, которые необходимо выполнить при процедуре передачи в концессию публичных служб водоснабжения и канализации, других публичных служб коммунального хозяйства, независимо от вида собственности оператора и организационной формы управления.</p>
<p>Постановление Правительства №. 1228 от 13.11. 2007</p>	<p>об утверждении Положения о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды Опубликован : 23.11.2007 в Monitorul Oficial Nr. 180-183 статья № : 1287</p>	<p>1.разработано на основании Гражданского кодекса Республики Молдова № 1107-XV от 6 июня 2002 г. (Официальный монитор Республики Молдова, 2002 г., № 82-86, ст.661), Закона о метрологии № 647-XIII от 17 ноября 1995 г. (Официальный монитор Республики Молдова, 1996 г., №13, ст.124), Закона № 105-XV от 13 марта 2003 г. о защите прав потребителей (Официальный монитор Республики Молдова, 2003 г., № 126-131, ст.507), Закона № 1402-XV от 24 октября 2002 г. о публичных службах коммунального хозяйства (Официальный монитор Республики Молдова, 2003 г., №</p>

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
		14-17, ст.49). 2. применяется ко всем правовым отношениям, возникающим в связи с приобретением, проектированием, установкой, приемкой и эксплуатацией приборов учета расхода воды. 3. распространяются на все предприятия и организации, деятельность которых связана с водоснабжением (операторы), и на публичные учреждения, экономических агентов и собственников жилья, независимо от формы собственности и их ведомственной принадлежности.
Постановление Правительства №. 228 от 15.03. 2005	об утверждении Целей развития Тысячелетия в Республике Молдова до 2015 года и Первого Национального доклада "Цели развития Тысячелетия в Республике Молдова" Опубликован : 25.03.2005 в Monitorul Oficial Nr. 46-50 статья № : 340	В целях выполнения обязательства, вытекающего из принятой на саммите Организации Объединенных Наций Декларации Тысячелетия, ускорения социально-экономического развития и достижения Целей развития Тысячелетия по вопросам снижения уровня бедности, развития человеческих ресурсов, обеспечения устойчивой окружающей среды и оценки процесса претворения их в жизнь
Гигиенический регламент, Nr.06.63.18 – 96 от 23.02.1996	Требования к качеству питьевой воды в децентрализованных поставках. Защита источников и поддержание скважин, Протокол № 2 от 14 февраля 1996	на поставку питьевой воды безобидного населения, предотвращения загрязнения и ликвидации возможных источников поставок децентрализованной воды
Гигиенический регламент, Nr.06.6.3.23 от 03.07.1997	Охрана водных объектов от загрязнения	Эта норма предназначена врачей гигиенистов, инженеров проектных организаций, инженеров-строителей, специалистов в области охраны окружающей среды (зеленый) 'Ара-Canal "Коммунальные управления и операторские услуги домов, промышленных целей инженерной технологии, которые формируют орошение сточными водами специалисты в области рыбного хозяйства и сельскохозяйственных полей.
Гигиенический регламент Nr.06.6.3.16 от 31.10.1995	Требования к проектированию, строительству, эксплуатации и питьевой акведуки воды	Настоящий директива нормативно Молдова, который устанавливает гигиенические требования (нормы) на проектирование, строительство и эксплуатацию акведуки для снабжения питьевой водой для населения в качестве безобидного и благоприятной органолептических, физико-химических и микробиологических.
Типовое положение Приказ №.40 от 18.02.2005 Департамента Строительства и Развития территории.	на получение сжатого воздуха завода, выпуск технических условий и разрешений на сброс сточных вод в системы канализации населенных пунктов.	определения условий сброса сточных вод в канализацию предприятий городов, с тем чтобы обеспечить нормальное функционирование сетей и сооружений, и защиты окружающей среды от последствий сброса сточных вод.
Постановление	об утверждении Стратегии	В целях развития области водоснабжения

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
Правительства №. 199 от 20.03. 2014	водоснабжения и санитарии (2014-2028 гг.) Опубликован : 28.03.2014 в Monitorul Oficial Nr. 72-77 статья № : 222	и санитарии, создания необходимой базы для поэтапного обеспечения до 2028 года доступа к безопасной питьевой воде и адекватных условий санитарии для всех населенных пунктов и населения Республики Молдова, способствуя таким образом улучшению здоровья, достоинства и качества жизни и экономическому развитию страны
Постановление Правительства №. 950 от 25.11.2013	об утверждении Положения о требованиях к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или в водные объекты для городских и сельских населенных пунктов Опубликован : 06.12.2013 в Monitorul Oficial Nr. 284-289 статья № : 1061	требования к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или водные объекты для городских и сельских населенных пунктов (в дальнейшем – Положение) частично перелагает положения Директивы Совета № 91/271/СЕЕ от 21 мая 1991 года об очистке городских сточных вод.

В настоящий момент в Молдове начался процесс разработки национальной нормативной базы. В то же время, он отметил, что страна по-прежнему действующими нормативными документами, опубликованными в Советском Союзе. Во многом, это относится к документации и стандартов в секторе водоснабжения и санитарии. Учитывая, что уровень жизни составляет 10 лет, само собой разумеется, что устойчивое развитие инфраструктуры водоснабжения и канализации на основе документов, опубликованных в годы с 1984 по 1985 не представляется возможным. Таблица 5 представляет данные о нормативной документации, утвержденной для водоснабжения и канализации в Молдове.

Таблица 6. Строительные нормы и практические коды Молдовы регламентирующие строительство объектов водоснабжения и канализации

Код нормативного документа	Название нормативного документа	Орган утверждающий нормативный документ
NCM L.01.07 - 2005	Положение об основах строительных инвестиционных проектов	УТВЕРЖДЕН: Приказ Генерального директора Департамента Строительства и развития территории №. 74 от 24 марта 2005 года, с вводом в действие с 1 июля 2005 года.
NCM A.07.02 - 99	Инструкция о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации для строительства	Утверждено: Министерство Территориального Развития, Строительства и Коммунального Хозяйства, приказом №. 14 от 12 февраля 1999 года, с вступлением в силу с 1 апреля 1999
NCM D.01.01-97	Гидрология, гидрогеология, работы по благоустройству бассейнов потоков и мелиорации земель. Терминология	Утверждено: Министерство Территориального Развития, Строительства и Коммунального Хозяйства Молдовы, приказом №. 76 от 5 августа 1997 года, начиная с 1 сентября 1997.
CP G.03.02 - 2006	Проектирование и монтаж трубопроводов систем водоснабжения и канализации из полимерных материалов.	Утверждено: приказом Агентства Строительства и Развития Территории Республики Молдова №. 24 от 20 февраля 2007 года, с вступлением в силу с 1 июля 2007.
CP G.03.04 - 2011	Проектирование, монтаж и эксплуатация систем внутренней	Утверждено: приказом Министерства Регионального Развития и Строительства

	канализации из полипропиленовых труб	Республика Молдова №. 99 от 26 октября с вступлением в силу с 1 января 2012 года.
CP G.03.05 - 2011	Проектирование и монтаж внутренних систем водоснабжения и отопления зданий из медных труб	Утверждено: приказом Министерства Регионального Развития и Строительства Республика Молдова №. 96 от 26 октября с вступлением в силу с 1 января 2012 года.
CP G.03.06 - 2011	Проектирование и монтаж подземных трубопроводов канализации из стеклопластиковых труб	Утверждено: приказом Министерства Регионального Развития и Строительства № . 107 от 8 ноября 2011 года с вступлением в силу с 01 января 2012.
	Положение о технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации.	Приказ № 6 от 24.01.2006 Агентство Регионального Развития
СНиП 2.04.02-84*	Водоснабжение Наружные сети и сооружения	Приказ Министра Развития Территорий и Строительства № 22а от 28.02. 2014
СНиП 2.04.03-85	Канализация. Наружные сети и сооружения	Приказ Министра Развития Территорий и Строительства № 22а от 28.02. 2014
СНиП 2.06.15-85	Инженерная защита территории от затопления и подтопления	Приказ Министра Развития Территорий и Строительства № 22а от 28.02. 2014
СНиП 2.04.01-85	Внутренний водопровод и канализация зданий	Приказ Министра Развития Территорий и Строительства № 22а от 28.02. 2014
ГОСТ 12.3.006-75*	Система стандартов безопасности труда. Эксплуатация водопроводных и канализационных сооружений и сетей. Общие требования безопасности;	Приказ Министра Развития Территорий и Строительства № 22а от 28.02. 2014

Республика Молдова является участницей ряда конвенций и соответствующих партнерств для водоснабжения и санитарии: Конвенции Эспо, Хельсинской Конвенции по охране и использованию трансграничных водотоков и международных озер и Протокол по проблемам воды и здоровья в рамках Конвенции Конвенция о Международной комиссии по защите реки Дунай, двусторонних соглашений с Украиной и Румынией.

3.1.3 Анализ институциональной базы

3.1.3.1 Юридический статус. Форма собственности.

Муниципальное предприятие «Апэ Канал Басарабьяска» создано и наделено имуществом органами местного публичного управления, то есть городским советом.

Муниципальное предприятие является юридическим лицом и отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Государство и административно-территориальные единицы не отвечают по обязательствам муниципальных предприятий. Указанные предприятия не отвечают по обязательствам государства и административно-территориальных единиц.

Особенности создания, осуществления и прекращения деятельности муниципального предприятия устанавливаются Гражданским кодексом, законодательством о муниципальных предприятиях, о местном публичном управлении, другими нормативными актами и типовыми уставами этих предприятий.

Согласно статьи 3 Постановление Правительства №. 387 от 06.06.1994 Об утверждении Примерного положения о муниципальном предприятии, опубликованного 02.09.1994 в Monitorul Oficial Nr. 2 статья № 16, имущество предприятия имеет следующие определения:

Имущество административно-территориальной единицы, переданное учредителем предприятию, принадлежит ему на праве хозяйственного ведения. Имущество предприятия

составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражено в самостоятельном балансе предприятия.

Предприятие может отчуждать основные фонды (здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другие материальные ценности) только на основании решения учредителя, если иное не предусмотрено уставом предприятия.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и материальные взносы учредителя (уставный капитал);
- доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов деятельности;
- доходы от ценных бумаг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- капитальные вложения и дотации из местного бюджета;
- доходы, полученные от сдачи в аренду имущества или организации конкурсов, лотерей и других аналогичных мероприятий;
- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования юридических и физических лиц;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Учредитель не отвечает по обязательствам предприятия, равно как и предприятие не отвечает по обязательствам своего учредителя.

Реорганизация и роспуск предприятия осуществляются по решению учредителя или на основании решения судебной инстанции в соответствии с Гражданским кодексом Республики Молдова, Законом о несостоятельности, другими законодательными и нормативными актами в области реорганизации и ликвидации предприятий.

3.1.3.2 Анализ учредительных документов

Учредительный акт МП «Ara-Canal Basarabeasca» является Устав.

Устав был утвержден в 2001г. учредителем и предоставлен для регистрации в Государственной регистрационной палате. Устав обеспечивает компании статус юридического лица и содержит описание целей и задач, общих правил, касающихся собственности, управления, социальной и экономической деятельности предприятия.

Устав содержит описания, общие для уставов большинства муниципальных предприятий, в том числе и положения, аналогичные тем, которые содержатся в Постановлении Правительства №.387 от 06.06.1994 об утверждении типового Положения о муниципальном предприятии.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом менеджером-руководителем предприятия (далее - руководитель), который назначается на должность и освобождается от должности учредителем.

В случае необходимости, а также в случае большего числа учредителей, в административную структуру предприятия может включаться административный совет.

Назначение на должность руководителя оформлено учредителем договором менеджмента. В контракте, заключенном между учредителем и руководителем установлены права и взаимные обязательства сторон, включая порядок исполнения функций предпринимателя, возложенных на руководителя, ограничение прав пользования и распоряжения имуществом, осуществление выгодных учредителю/учредителям разрешенных видов деятельности, финансовые взаимоотношения, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение ими своих обязанностей, а также срок действия, условия

изменения и расторжения контракта. Это соответствует п. 18 Постановления Правительства, [Пкт.18 изменен ПП549 от 09.07.14, М0185-199/18.07.14 ст.595]

Руководитель несет материальную ответственность по обязательствам руководимого им предприятия, а также за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, оговоренных в контракте.

Учредитель или любое третье лицо не имеет права вмешиваться в деятельность руководителя в течение срока действия контракта, кроме случаев, предусмотренных условиями контракта либо действующим законодательством.

Руководитель может быть освобожден от занимаемой должности до истечения срока контракта по основаниям, предусмотренным в контракте или законом.

Отношения руководителя или административного совета предприятия с его работниками регламентируются в соответствии с действующим законодательством, коллективным договором и индивидуальными трудовыми контрактами.

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляет учредитель. Контроль деятельности предприятия в пределах компетенции, определенной законом, осуществляется органами государственного управления, наделенными функциями общего и специального контроля - финансовыми, банковскими, а также других государственных структур.

3.1.3.3 Анализ внутренних регламентов

Исполнительным органом общества были разработаны и утверждены внутренние правила организации, а также правила организации и эксплуатации систем водоснабжения и канализации. Эти правила соответствуют в принципе, существующим требованиям таких актов.

Однако, для внедрения качественных услуг водоснабжения и канализации необходимо разработать и утвердить ряд документов и согласований, которые демонстрируют способность оперативного потенциала и обеспечения службы безопасности, такие как Экологический и Социальный Операционный План, Коммуникационная стратегия, Операционное руководство.

3.1.3.4 Взаимоотношение между предприятием и учредителем

В соответствии с Уставом, предприятие подведомственно своему учредителю, Примэрии г. Басарабьяска. Соответственно, все назначения и решения принимаются только если это согласованно с примэрией.

Для достижения уставных целей, учредитель передал муниципальному предприятию определенное имущество, заявив, прямо в уставе, что оно принадлежит компании на условия хозяйственного ведения.

Учредитель не несет ответственности по обязательствам предприятия, а предприятие не несет ответственности по обязательствам учредителя.

Местная власть - городской совет имеет следующие полномочия:

- Утверждает тарифы на предоставление услуг по водоснабжению и канализации;
- Утверждает годовой отчет о деятельности компании за предыдущий год;
- Утверждает программу деятельности на следующий год;
- Утверждает годовой бюджет предприятия;
- Утверждает основной штат сотрудников;
- Назначает директора;

- Утверждает программы и правила производства.

Текущее руководство компанией осуществляется директором, назначаемый (и, соответственно, увольняется) учредителем.

Учредитель оставил за собой право назначить совет директоров. С директором заключается трудовой договор и по отношению к нему применяются нормы трудового законодательства.

Цены на услуги и нормы потребления устанавливаются и утверждаются учредителем согласно расчетам, предоставленным менеджментом компании.

На заседания местного Совета обсуждаются и решаются проблемы, возникающие в процессе оказания услуг водоснабжения и канализации.

Между примэрией и предприятием не был заключен договор по делегированию услуг водоснабжения и канализации. Примэрия не практикует утверждение инвестиционных планов, планов по охране окружающей среды и других документов, которые могли бы улучшить управление предприятием, а также оказание услуг потребителям.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании осуществляется учредителем.

3.1.4 Анализ юридических аспектов

3.1.4.1 Взаимоотношение между предприятием и потребителями

Муниципальное Предприятие «Арђ-Canal Basarabeasca» предоставляет услуги водоснабжения и канализации в рамках договоров об оказании услуг.

Договора заключаются поставщиком со следующими категориями потребителей:

- a) с экономическими агентами;
- b) с бюджетными организациями;
- c) с управляющими жилищным фондом;
- d) с другими юридическими лицами;
- e) с физическими лицами, проживающими в индивидуальных домах (частном секторе);
- f) с физическими лицами, использующими оказываемые услуги для нужд, связанных с предпринимательской или профессиональной деятельностью.
- g) с физическими лицами, собственниками/нанимателями квартир или жилых помещений в общежитии или в жилом доме (п. 3 Постановление Правительства № 191 от 28.02.2002г.)

Для заключения договора клиент представляет поставщику следующие документы:

- заявление с перечнем объектов, непосредственно присоединенных (или присоединяемых) к системам общественного (коммунального) водоснабжения и канализации и сведения об субпотребителях;
- технические условия на присоединение к общественным (коммунальным) сетям водоснабжения и канализации;
- проектную и исполнительную документацию на внутренние и наружные сети водоснабжения и канализации;
- сведения об объемах водопотребления и водоотведения, включая потребности субпотребителей и баланс водопотребления и водоотведения, в случае использования воды в составе выпускаемой продукции или наличия ее безвозвратной потери в процессе производства;
- документы, удостоверяющие право владения присоединяемыми объектами (или подтверждающие право их использования),

- копию свидетельства о регистрации и выписку из государственного реестра предприятия/ организаций (для юридических лиц) или копию удостоверения личности (для физических лиц);
- акт о готовности устройств и сооружений по присоединению к эксплуатации, подтверждающий выполнение клиентом всех требований поставщика к устройствам и сооружениям по присоединению, который оформляется при наличии проектной и исполнительной документации, актов на скрытые работы, гидравлического испытания трубопроводов, промывки и дезинфекции водопроводных вводов и внутренних сетей водопровода, акта разграничения сетей, оплаты всех расходов поставщика по присоединению и др.; (Положение о технической эксплуатации систем и сооружений водоснабжения и канализации)
- сведения о наличии и показателях качества воды собственных источников, степени их использования, а также документов, подтверждающих право их использования, а именно: разрешение на специальное водопользование, выданное Государственной Экологической инспекцией (в соответствии с ПП № 619 от 16.08.1994г.); результаты физико-химических и бактериологических исследований качества артезианской воды (Постановление Правительства № 934 от 15.08.2007, приложение № 2-Санитарные нормы по качеству питьевой воды).
- сведения о составе сточных вод, отводимых в общественную (коммунальную) систему канализации;
- гарантийное письмо об оплате долгов за оказанные услуги, если таковые имеются.
- документы, удостоверяющие право владения присоединяемыми объектами (или подтверждающие право их использования),
- копию свидетельства о регистрации и выписку из государственного реестра предприятия/ организаций (для юридических лиц) или копию удостоверения личности (для физических лиц);
- акт о готовности устройств и сооружений по присоединению к эксплуатации, подтверждающий выполнение клиентом всех требований поставщика к устройствам и сооружениям по присоединению, который оформляется при наличии проектной и исполнительной документации, актов на скрытые работы, гидравлического испытания трубопроводов, промывки и дезинфекции водопроводных вводов и внутренних сетей водопровода, акта разграничения сетей, оплаты всех расходов поставщика по присоединению и др.; (Положение о технической эксплуатации систем и сооружений водоснабжения и канализации)

В договоре указывается:

- договаривающиеся стороны;
- предмет договора (отпуск воды и прием сточных вод; регулирование взаимоотношений между Поставщиком и Потребителем по условиям отпуска воды и приёма сточных вод, касающихся расчёта и оплаты оказываемых услуг);
- режим отпуска (потребления) питьевой воды (в том числе при пожаротушении) и приема (сброса) сточных вод;
- лимиты (при необходимости) на отпуск воды и прием (сброс) сточных вод;
- гарантированное давление и качество воды (Постановление Правительства № 934 от 15.08.2007, приложение № 2-Санитарные нормы по качеству питьевой воды), нормативные требования по составу сточных вод;
- условия ограничения или прекращения отпуска воды и приема (сброса) сточных вод;
- осуществление учета отпущенной воды и принятых (сброшенных) сточных вод;
- порядок, сроки, тарифы и условия оплаты за оказанные услуги

- границы балансовой принадлежности или эксплуатационной ответственности сторон по водопроводным вводам и канализационным выпускам;
- права и обязанности сторон;
- экономические санкции, пени и другие виды ответственности за несоблюдение условий договора, предусмотренные действующим законодательством;
- другие специальные условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение, в соответствии с действующим законодательством и нормативными документами.
- юридические адреса и банковские реквизиты сторон.

Важно отметить, что договор который используется предприятием был разработан в соответствии с «Положением о порядке предоставления и оплаты жилищно-коммунальных услуг, учета квартир и условия их отключения/переподключения к услуг февраль 2002 (опубликовано в Официальном Мониторе Республики Молдова № 29-31 art.263 2002 года). Этот документ призван регулировать отношения между поставщиком и потребителем, который является «администратором жилого фонда». Так как это является документом, регулирующим отношения в кондоминиуме, в случае г. Basarabeasca, это обстоятельство менее применимо. Необходимо учитывать, что городской совет не создал необходимые условия для объединения собственников в кондоминиумах для совместного ведения общего хозяйства многоквартирного дома. «Арђ Canal Basarabeasca» был вынужден заключать договора с потребителями напрямую, т.е. абонентами являются квартиры, а не дом. Причиной тому стало отсутствие у дома юридического лица, ассоциации собственников квартир. В этом случае рекомендуется рассмотреть текст договоров, в свете последних изменений в законодательстве, действующей в этой области. Типовой договор на услуги водоснабжения и канализации содержится в типовом Регламенте по использованию коммунальных систем водоснабжения и канализации, принятым Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002 и опубликованного в Официальном Мониторе № . 071 от 06.06.2002 ст. №.750.

Важным аспектом является взаимоотношения между поставщиком услуг и экономическими агентами. Одним из обязательных условий договора должно быть оговорено разграничение балансовой принадлежности инфраструктуры, баланс потребленной воды и сбрасываемых стоков, порядок учета объемов услуг, качество подаваемой воды и ПДК принимаемых к очистки сточных вод, другие важные моменты которые могут стать спорными в процессе предоставления услуг. Договор должен предусматривать прозрачность и ответственность сторон как в предоставлении услуг так и в их своевременной оплате.

Наличие юридической службы способно приносить предприятию ощутимые выгоды как в плане юридического обеспечения уменьшения рисков имущественного характера, так и финансовых рисков. Деятельность службы должно сконцентрироваться над проблемой взыскания дебиторской задолженности потребителей услуг, которая составляет 381,5 тыс. лей, что соответствует 9,56% от всего доходов. Риски невозврата денежных средств велики, потому что более 50% из них составляют долги населения.

3.1.4.2 Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями

Взаимоотношение между предприятием и общественными организациями

Муниципальное предприятие «Арђ Canal Basarabeasca» является членом Ассоциации «Moldova Арђ Canal». Целью Ассоциации является оказание помощи предприятиям, оказывающим услуги по водоснабжению и канализации в Республике Молдова в их производственно, научно-технической и коммерческой деятельности, расширение их возможностей по реализации и защите общих интересов в органах центрального и местного публичного управления, Правительстве.

Основными услугами, оказываемыми Ассоциацией ее участникам, являются:

- разработка программ оказания помощи водопроводно-канализационным предприятиям в привлечении новых прогрессивных энергосберегающих технологий, оборудования, научно-технических разработок и материалов, направленных на улучшение обеспечения потребителей питьевой водой, совершенствование услуг по отводу и очистке сточные вод;
- помощь в организации обмена передовым опытом в области водоснабжения и канализации, в том числе и зарубежным, проведении конференций, симпозиумов, семинаров по различным аспектам деятельности предприятий (производство, экономика, бухгалтерский учет и финансы, и другие.), повышении квалификации рабочих и служащих водопроводно-канализационных предприятий;
- разработка, согласование и издание различных нормативных документов (инструкций, положений, норм, правил и других.), потребность в которых будет возникать у предприятий - участников Ассоциации; оказание практической помощи предприятиям по преобразованию их в акционерные общества или иные организационные структуры, в обеспечении их эффективной деятельности в условиях рыночных взаимоотношений с потребителями и поставщиками;
- содействие участникам ассоциации в организации материально-технического обеспечения, централизованного ремонта технологического оборудования и приборов учета;
- оказание помощи предприятиям в разработке бизнес-планов экономического и финансового развития, подготовке и утверждению тарифов на оказываемые услуги;
- помощь участникам в привлечении инвестиций, в том числе и зарубежных, в обновлении и развитии водопроводно-канализационных объектов, содействие созданию совместных предприятий с различными экономическими агентами, проведению тендеров на проектные и строительные работы, привлечению средств экологических фондов и различных грантов для нужд водопроводно-канализационных предприятий;
- защита прав и интересов водопроводно-канализационных предприятий в центральных и местных органах публичного управления, участие в подготовке проектов постановлений Правительства, законов Республики Молдова, затрагивающих их интересы;
- оказание методической и практической помощи участникам Ассоциации в информационном обеспечении по вопросам эксплуатации водопроводно-канализационных сетей и сооружений, охране и рациональном использовании водных ресурсов, оказание консультаций и юридической помощи в ведении судебных споров и исков участников Ассоциации;
- оказание помощи водопроводно-канализационным предприятиям в менеджменте и экспертизе проектов строительства и сотрудничества с иностранными фирмами и организациями;
- формирование банка данных о технико-экономическом состоянии предприятий отрасли в целях использования его для выработки и проведения единой технико-экономической политики участников Ассоциации в сфере питьевого водоснабжения и канализации, подготовки проектов законодательных и нормативных актов для улучшения условий деятельности водопроводно-канализационных предприятий республики;
- осуществление издательской деятельности для ознакомления общественности с проблемами и достижениями в области водопроводно-канализационного хозяйства республики;
- осуществление других, не запрещенных законодательством, видов деятельности, отвечающих интересам участников Ассоциации.

Общий вывод раздела: Законодательная база и институциональная структура в целом, являются достаточно определенными и функциональными, но недостаточное оперативное регулирование ослабляет эффективность услуг.

Сферы ответственности в секторе четко распределены, а основные функции (выработка политики, регулирование, оказание услуг) разделены, что является ключевым условием для эффективного управления сектором. Тем не менее, отсутствие требований к производительности для поставщиков услуг служит помехой для эффективности сектора. Кроме того, сектору не хватает набора четко определенных технико-экономических производственных показателей, которые позволили бы точно оценить собственную производительность каждого предприятия, определить цели и задачи для его развития и проводить сопоставительный анализ.

3.2 Операционный анализ

3.2.1 Технический анализ

Уровень эксплуатации зависит от многих обстоятельств, в том числе от степени технической подготовленности технического персонала.

Основой успеха эксплуатации служат:

- систематизированные знания по устройству всех систем, объектов и сооружений, динамики их взаимосвязи и взаимного влияния, принципов управления и автоматизации;
- четкие представления о существе протекающих гидравлических, физических, химических и технологических процессов, связанных с транспортировкой, очисткой, хранением и использованием всех видов вод.
- Интенсивное развитие техники относительно быстро старит конструкции сооружений и применяемое оборудование, и только прочные знания могут служить базой для плодотворной деятельности и самосовершенствования.

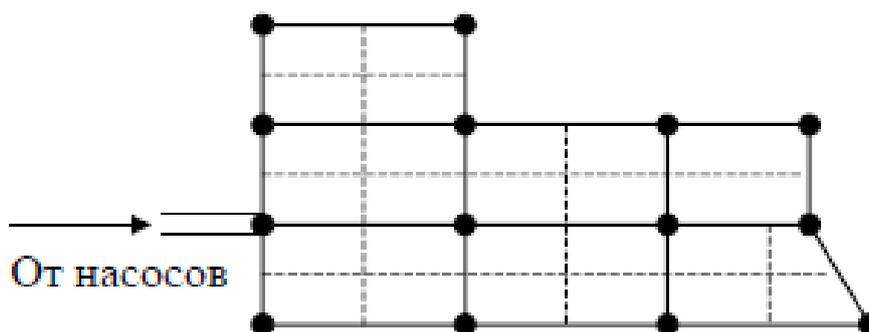
Водопроводная сеть является одним из основных элементов системы водоснабжения и неразрывно связана в работе с водоводами, насосными станциями, подающими воду в сеть, а также с регулирующими емкостями.

Она должна удовлетворять следующим основным требованиям:

1. обеспечивать подачу заданных количеств воды к местам ее потребления под требуемым напором;
2. обладать достаточной степенью надежности и бесперебойности снабжения водой потребителей.

Выполняя поставленные требования, сеть должна быть запроектирована наиболее экономично, т.е. обеспечивать наименьшие приведенные затраты на строительство и эксплуатацию как самой сети, так и неразрывно связанных с ней в работе других сооружений системы.

Фигура 3. Схема кольцевой сети

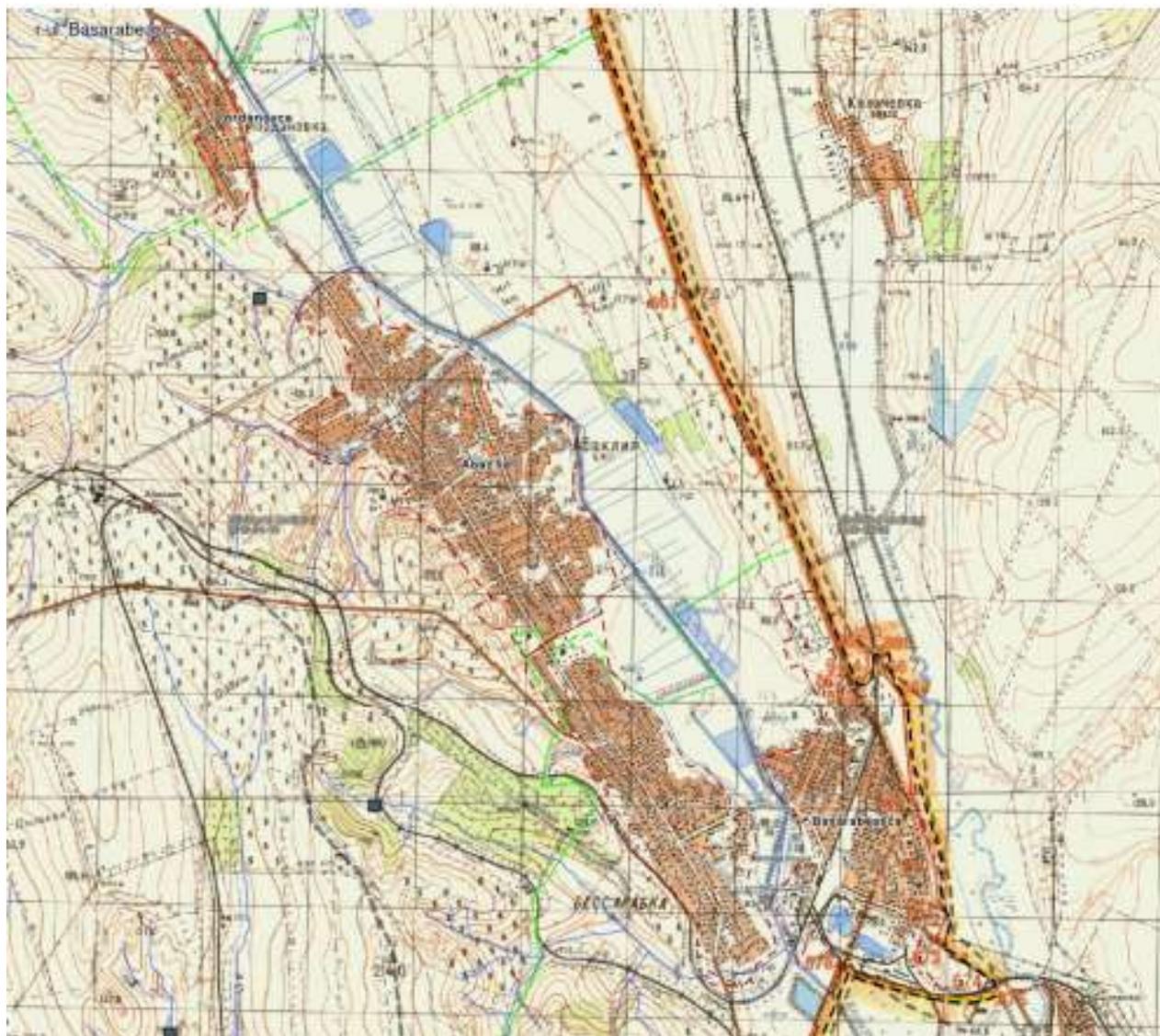


3.2.1.1 Инфраструктура водоснабжения и канализации

Система водоснабжения и канализации в г. Басарабьяска характеризуется наличием функциональной, но стареющей инфраструктурой с избыточным запасом мощности, срочно требующей модернизации. За исключением недавно построенных объектов, инфраструктура довольно старая и находится в ветхом состоянии из-за недостаточного технического обслуживания в течение последних двух десятилетий. Нынешние темпы

замены сетей по мере их старения представляются недостаточными для того, чтобы обратить вспять тенденцию к общему ухудшению их состояния. Спрос на воду уменьшился значительно с 1991 года вследствие снижения объемов промышленного производства и распространения приборов учета воды. В результате этого системы водоснабжения и канализации в настоящее время имеют значительный избыточный запас мощности, что приводит к чрезмерным затратам на техническое обслуживание и усложняет их эксплуатацию.

Рисунок 1. Карта города Басарабьяска и окрестных сел



ВОДОСНАБЖЕНИЕ

Таблица 7. Основные параметры системы водоснабжения

Название индикаторов	Единица измерения	2011	2012	2013
мощность водозаборов	тыс.м3/сут	1,0	1,0	1,0
Кол-во скважин, всего	штук	9	9	9
кол-во скважин в эксплуатации	штук	8	8	8
кол-во насосных станций	штук	1	1	1
протяженность водопроводов	км	34,6	34,6	34,6

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabeasca»

Анализ суммарной мощности водозаборов составляет 365,0 тыс.м³ в год, что позволяет сделать положительные выводы на счет обеспечения города необходимым количеством воды, в том числе и для промышленных целей.

Источники воды

Источниками воды для питьевого водоснабжения служат 9 артезианских скважин, которые составляют отдельный водозабор. Из всех скважин, только 7 постоянно находятся в работе. Общий добываемый дебит составляет порядка 560м³/день. Работающие скважины оборудованы глубинными насосами марки ЭЦВ – 6 – 10, с следующими характеристиками: Q=10м³/час; H= 235м и насосами TWU 6-1215 фирмы WILO. На артезианских скважинах имеются Охранные Санитарные Зоны, предусмотренные СНиП, СанПин и молдавскими гигиеническими регламентами. В последние годы, несколько артезианских скважин, были реконструированы. На них были установлены насосы молдавского производства с очень низким КПД. Скважины не оборудованы приборами учета, что сказывается негативно на учет добываемой воды и на возможность составления качественного баланса воды.

Таблица 8. Технические характеристики насосных станций над артезианскими скважинами

№ источника	Марка, тип насосного агрегата	Дебит	Напор, м	Мощность, (kW)	Продолжительность работы насосов в час	Год монтажа
		номинал		номинал		
№1	ЭЦВ 6x10x235	8	230	11	12	2011
№2	ЭЦВ 6x10x235	8	230	11	12	2011
№3	ЭЦВ 6x10x235	8	230	11	12	2011
№6	TWU 6-1215	10	130	5.5	12	2010
№7	TWU 6-1215	10	130	5.5	12	2010
№8	TWU 6-1215	10	130	5.5	12	2010
№9	TWU 6-1215	10	130	5.5	12	2010
№10	TWU 6-1215	10	130	5.5	12	2010
№11	TWU 6-1215	10.8	235	11	12	2010

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabeasca»

Рисунок 2. Водозабор г. Басарабьяска



Рисунок 3 Насосная станция 2-го подъёма с резервуарами чистой воды (РЧВ)



Техническая характеристика водоводов

Таблица 9. Классификация водоводов по материалу и возрасту

Материал	Длина сетей (м)/ Возраст (лет)				Всего
	< 10	11 - 20	21 - 30	> 30	
Асбоцемент					
Чугун					
Сталь	1800				1800
HDPE	3000				3000
Всего	4800				4800
% из всего	100%	%	0	%	100%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabeasca»

Таблица 10. Классификация водоводов по материалу и диаметру

Материалы	Длина (м)/ диаметр (mm)							Всего
	До 100	150	200	250	300	350	400	

Асбоцемент								
Чугунные								
Сталь			1800					1800
HDPE			3000					3000
Итого			4800					4800
% из всего	%	%	100%	%	%	%	%	100%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арă Canal Basarabeasca»

Техническая характеристика распределительных сетей

Таблица 11. Классификация распределительных сетей по материалу и возрасту

Материал	Длина сетей (м)/ Возраст (лет)				Всего
	< 10	11 - 20	21 - 30	> 30	
Асбоцемент				15810	15810
Чугун				3600	3600
Сталь				6450	6450
HDPE	8740				8740
Всего	8740			25860	34600
% из всего	%	%	%	%	100%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арă Canal Basarabeasca»

Таблица 12. Классификация распределительных сетей по материалу и диаметру

Материалы	Длина (м)/ диаметр (мм)						Всего	
	До 63	75	90-110	125	200	300		400
Асбоцемент			10550			5260		15810
Чугунные			3600					3600
Сталь			6450					6450
HDPE			3940		4800			8740
Итого			24540		4800	5260		34600
% из всего			70,9%		13,9%	15,2		100%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арă Canal Basarabeasca»

Жители	2011	2012	2013
Всего жители			
Кол-во жителей подключенных к канализации			
- Многоэтажные дома			30
- в.т.ч. квартир			730
- индивидуальные дома			2011
Число подключений			
- Многоэтажные дома			
- индивидуальные дома			
Крупные промышленные потребители			1
Мелкие промышленные потребители			140
Публичные организации			15
Другие потребители			

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арă Canal Basarabeasca»

КАНАЛИЗАЦИЯ

Система водоотведения и очистки сточных вод города Басарабьяска состоит из 5-и канализованных зон, каждая зона имея собственную канализационную станцию. Система канализации является раздельной и обслуживает меньше 50% населения города. В основном канализованы многоэтажные дома, публичные учреждения и очень маленький процент индивидуальных домов. Протяженность уличных сетей и коллекторов составляет 18,3км. Мощность очистных сооружений проектная составляет 1,4 тыс. м3/сут.

Таблица 13. Классификация сетей канализации по материалу и возрасту

Материал	Длина сетей (м)/ Возраст (лет)		Всего
	< 10	< 10	
Асбоцемент			8000
Сталь			
Чугун			5300
Керамика			2000
ПВХ	1000		1000
Всего	1000		15300
% от всего	6,13%		93,87%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Apă Canal Basarabeasca»

Таблица 14. Классификация сетей канализации по материалу и диаметру

Материал	Длина (м)/Диаметр (мм)					Total (м)
	100	150	200	250	300	
Асбоцемент		2000	6000			8000
Сталь						
Чугун				5300		5300
Керамика		2000				2000
ПВХ			1000			1000
Всего		4000	7000	5300		16300
% от всего	%	24,54%	42,94%	32,52%	%	100%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Apă Canal Basarabeasca»

Таблица 15. Данные о канализационных насосных станциях

Denumire	Nr. stației	Tipul pompei	Numar	Debit (m3/h)	H, m	Putere (kW)	Год монтажа
Улица Вокзальная	PHC - 1	CD140-40-190	1	30		22	1990
Улица Вокзальная	PHC - 3	CM 150-125-280	1	101		35	1985
Улица Деповская	PHC - 4	CM 150-125-280	1	103		35	1995
Улица Вокзальная	PHC - 5	CM 150-125-280	1	100		35	1992
Улица Мезон	PHC - 6	CD140-40-190	1	30		22	1990

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Apă Canal Basarabeasca»

Рисунок 4. Вид насосной канализационной насосной станции



Таблица 16 Распределение подключений по категориям потребителей

Жители	2011	2012	2013
Всего жители			
Кол-во жителей подключенных к канализации			
- Многоэтажные дома			61
- в.т.ч. квартир			
- индивидуальные дома			211
Число подключений			
- Многоэтажные дома			
- индивидуальные дома			
Крупные промышленные потребители			1
Мелкие промышленные потребители			148
Публичные организации			15
Другие потребители			

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabesca»

Очистные сооружения

Очистные сооружения сточных вод (проектный дебит – 1350м³/сут.) г. Басарабьяска расположена на южной окраине города. Станция построена в 1974 году и практически полностью изношена из-за отсутствия, на протяжении всех лет эксплуатации, капитальных вложений.

Очистные сооружения имеют в своём составе следующие сооружения:

1. Приёмная камера;
2. Песколовки – 2;
3. Решетки с мануальной чисткой – 2 ;
4. Первичные отстойники – 4 ;
5. Биологические фильтры – 4 ;
6. Вторичные отстойники – 4 ;
7. Иловые площадки – 3 ;
8. Иловая насосная станция – 1;
9. Станция хлорирования – нет;
10. Биологические пруды – нет;

Выводы:

Очистные сооружения находятся в изношенном состоянии, также оборудование и внутриплощадочные сети, которые в большинстве не функциональны. На данный момент проводятся работы по частичной реконструкции очистных сооружений. Можно сделать предположение что данный проект реконструкции не решит в целом проблемы улучшения работы и более качественной очистки сточных вод. Соответственно останутся большие риски загрязнения окружающей среды.

Рекомендации: Изучить вопрос полной модернизации существующих сооружений или строительство новых. Необходимо учесть что в состав строительства новых очистных необходимо включать снос существующих.

Рисунок 5. Вид очистных сооружений находящихся в процессе реконструкции



Общие рекомендации по разделу: Водоснабжение и канализация

Оптимизация технической структуры

1. Инвентаризация и прогноз нагрузок водоснабжения и потребности в воде и в отведение стоков;
2. Зонирование города по плотности нагрузок водоснабжения;
3. Оценка реального уровня потерь, перечень мер по их сокращению и их экономическое обоснование;
4. Варианты развития и модернизации системы водоснабжения и водоотведения, исходя из требований стандартов качества, надёжности и эффективности;

3.2.1.2 Качество питьевой и сточных вод

В соответствии с Постановлением Правительства №934 от 15.08.2007 о создании Автоматизированной информационной системы «Государственный регистр бутилированных природной минеральной воды, питьевой воды и безалкогольных напитков» приложение №2, сделан анализ качества поставляемой воды в городе Басарабьяска. Качество воды проверяется на основе лабораторных исследований выполнение лабораториями Центра Публичного Здоровья.

Таблица 17. Результаты анализов качества воды подаваемую в водопроводную сеть

Параметр	(ПДК)	Ед. изм.	Водозабор из скважин			Уличная сеть		
			6-L	139	138	Место отбора 1	Место отбора 1	Место отбора 1
			0		9			

Аммоний	0,5	мг/л	1,5	2,1	2,1	1,2	1,5	1,2
Нитриты	0,5	мг/л	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Нитраты	50	мг/л						
Хлориды	250	мг/л						
Цветность		градусы	41,0	40,6	43,3	37,8	38,9	36,7
Запах		баллы	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Мутность		UNT	1,2	1,3	1,1	1,3	1,2	1,2
pH			9,0	8,9	8,8	9,0	9,0	8,9
Жёсткость общая, минимальная	5	немецкие градусы						
Сухой остаток								
Медь	0,02	мг/л						
Железо	0,3	мг/л	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Марганец	50	мг/л						
Арсен								
Окисляемость	5	мг O ₂ /л	4,9	4,8	4,8	4,9	4,9	4,8
Сульфат	250	мг/л						
Фтор	1,5	мг/л						

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Apă Canal Basarabesca»

Из результатов химического анализа проведенного лабораторией Центра Общественного Здоровья можно сделать следующие выводы:

1. Вода не соответствует стандарту по концентрации аммония и цветность;
2. Превышение концентрации аммония превышает норматив в 4 раза;
3. Превышение по цветности составляет 1,3;
4. Предприятие проводит малое количество анализов воды в год, что отрицательно сказывается на качестве мониторинга питьевой воды и приумножает риски вероятности заболеваемости людей.

Исходя из выводов можно предложить следующие рекомендации:

1. Провести полный химический анализ воды в аккредитованную лабораторию (ILAS, Centrul Național Sănătate Publică, SA Apă Canal Chișinău);
2. Изучить возможность кооперации с соседними операторами систем водоснабжения и канализации для создания единой производственной лаборатории;

В соответствии с требованиями ГОСТ 2874-82 "Вода питьевая", а также СНиП 11-32-74 "Канализация, наружные сети и сооружения" в каждом случае централизованного водоснабжения и водоотведения должен осуществляться лабораторный контроль качества очищенных вод, при этом лаборатории водоочистных станций по существу должны выполнять функции ОТК. В связи с повышением требований к качеству очищенных вод как питьевых, так и сточных, а также с увеличением числа контролируемых показателей, выполнение полного лабораторного контроля за качеством этих вод требует применения современных методов анализа, использования сложных дорогостоящих приборов и оборудования, специфических химических реактивов и обслуживания высококвалифицированными специалистами. Однако примерно только десятая часть действующих водоочистных предприятий имеет свои лаборатории, большинство из которых из-за недостаточной оснащённости не способно выполнять контроль качества вод в полном объеме.

Организация хорошо оснащенных и укомплектованных квалифицированными кадрами лабораторий на каждом водоочистном объекте, а также переоснащение существующих лабораторий является не только очень сложной и трудновыполнимой, но и нерациональной задачей, поскольку для этого потребуются крупные капиталовложения и большие эксплуатационные расходы, которые будут расплываться при организации такого большого

числа лабораторий. Наиболее экономичным и целесообразным путем решения этой проблемы является централизация лабораторного контроля, а именно создание в Северном Регионе г.Бельцы, при управлении "Водоканал" единой базовой лаборатории для анализа вод водоисточников, питьевых и сточных вод. Эта базовая лаборатория, оснащенная всем необходимым оборудованием, приборами, химическими реактивами и посудой, а также укомплектованная квалифицированными специалистами, будет способна обслуживать все подведомственные объектовые лаборатории при анализе трудноопределимых веществ, а также вести полный контроль за качеством вод водоочистных объектов малой производительности, не имеющих собственных лабораторий.

Базовая лаборатория будет осуществлять полный контроль качества питьевых и сточных вод на водоочистных установках малой производительности, не имеющих собственных лабораторий. Эту функцию базовая лаборатория должна выполнять силами передвижной химической лаборатории, находящейся в ведении базовой лаборатории и входящей в ее состав. Передвижная лаборатория непосредственно на месте будет проводить контроль за содержанием легко определяемых веществ, а для определения остальных показателей качества воды она будет доставлять пробы воды в базовую лабораторию. Базовая лаборатория принимает на себя и выполнение всех трудоемких исследований воды и осадков, требующих специального оборудования и реактивов, для существующих центральных лабораторий ПУВКХ городов - областных центров. В свою очередь центральные лаборатории там, где они уже созданы и успешно функционируют, по поручению базовой лаборатории могут принимать на себя роль кустовых лабораторий и определять ряд показателей качества вод, поступающих с водоочистных станций, расположенных не только в этом городе, но и в близлежащих населенных пунктах.

Это помогло решить много важных проблем по обеспечению качества подаваемой воды, а также по очистке сточных вод.

3.2.1.3 Уровень услуг водоснабжения и канализации

В соответствие с положениями Закона Республики Молдова № 303 /2014 услуги водоснабжения и водоотведения должны предоставляться потребителям надлежащего качества и объёма.

Состав услуги

- ☒ Обеспечение сохранности и доступности в использовании систем водоснабжения, находящихся в собственности муниципального образования;
- ☒ Техническое обслуживание, ремонт систем водоснабжения для обеспечения качественной услуги водоснабжения, водоотведения населению.

Результат предоставления Услуги:

- ☒ Обеспечение надлежащей эксплуатации и функционирования систем водоснабжения и водоотведения в соответствии с требованиями нормативно-технической документации;
- ☒ Круглосуточное обеспечение потребителя холодной питьевой водой надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение либо до водоразборной колонки;
- ☒ Круглосуточное обеспечение отвода бытовых стоков из жилого помещения по присоединенной сети.

Требования к качеству и условиям предоставления Услуги.

Гигиенические требования к качеству питьевой воды при централизованном водоснабжении, к качеству питьевой воды, производимой автономными системами водоснабжения, индивидуальными устройствами для приготовления воды, а также реализуемой населению в бутылках или контейнерах, устанавливаются Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами. Питьевая вода должна быть безопасна в эпидемическом и радиационном отношении, безвредна по химическому составу и иметь благоприятные органолептические свойства.

Качество питьевой воды должно соответствовать гигиеническим нормативам перед ее поступлением в распределительную сеть, а также в точках водоразбора наружной и внутренней водопроводной сети.

Услуга оказывается организациями на основании следующих документов:

- 1) Устава организации;
- 2) Правил, инструкций, методик, стандартов, положений;

Правила, инструкции, методики, стандарты, положения должны регламентировать процесс предоставления услуг в области водоснабжения и водоотведения, определять методы (способы) их предоставления и контроля, а также предусматривать меры модернизации систем водоснабжения и водоотведения.

- 3) установленных стандартов в области водоснабжения и водоотведения.

Организацией в обязательном порядке обеспечивается постоянный анализ действующих документов.

Условия организации оказания Услуги

Размещение организации и ее структурных подразделений и режим их работы должны обеспечивать возможность круглосуточного обеспечения потребителя холодной питьевой водой надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение либо до водоразборной колонки.

Порядок работы аварийных служб должен обеспечивать устранение аварийных ситуаций в кратчайшие сроки.

Водоснабжение

Таблица 18. Количество аварий на сетях водоснабжения

Материал	диаметр	возраст	Количество аварий			
			2010	2011	2012	2013
асбоцементные	200	60	40	42	47	52
Чугунные	100	60	35	32	38	46
стальные	100	50	14	16	27	30
Итого			89	96	112	128

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabeasca»

Анализ аварий на сетях водопровода, технологического оборудования, сетей электрообеспечения и других составляющих системы водоснабжения города позволяют сделать следующие выводы:

1. Несмотря на попытки администрации предприятия осуществить качественную эксплуатацию системы, из-за высокого уровня износа инфраструктуры;
2. Другой мотив недостаточного уровня качества услуг является несоответствие качества воды требованиям Постановление Правительства 934/2007;
3. Также имеет влияние на качество представленных услуг оснащение предприятия устаревшей техникой и отсутствие некоторых необходимых специализированных механизмов;

Канализация

Таблица 19. Количество аварий на сетях канализации

Материал	диаметр	возраст	Количество аварий			
			2010	2011	2012	2013
асбоцементные	200	➤ 30	65	76	89	89
Чугунные	250	➤ 30	36	40	45	48
Керамические	150	➤ 30	18	20	22	25
Итого			119	136	156	199

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ Canal Basarabeasca»

Анализ аварий на сетях канализации показывают что риски отрицательного воздействия на окружающую среду становятся все реальнее.

Исходя из вышеизложенного предлагаются следующие рекомендации:

1. Проводить измерения попадания в канализацию паразитарных объёмов дренажных вод а также утечки воды;
2. Постоянно проводить осмотр системы канализации с целью избегания заторов и разлива сточных вод на поверхности земли;
3. Улучшить качество очистки сточных вод до уровня возможностей существующих очистных сооружений и технологических процессов.

Для разработки стандарта качества предприятия рекомендуются использование следующих параметров:

1. Бесперебойное снабжение абонентов услугами водоснабжения и водоотведения;
2. Частота отказа по причине повреждаемости водопроводных сетей;
3. Количество отказов в сетях канализации;
4. Количество жалоб по услугам водоснабжения и канализации;
5. Время подключения новых абонентов к системе водоснабжения и канализации;
6. Наличие системы раннего оповещения о формировании чрезвычайных ситуаций;
7. Соблюдение нормативных требований по параметрам качества воды и требования по охране окружающей среды.

3.2.1.4 Энергетический менеджмент

На предприятие не ведется анализ потребления электроэнергии по этапам технологической схемы. Это в определённой мере усложняет проведение энергетического аудита. По этому принято решение дать рекомендации техническому департаменту по учету и анализу эффективного использования оборудования.

Организация коммунального комплекса - юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, осуществляющее эксплуатацию системы коммунальной инфраструктуры, используемой для производства товаров (оказания услуг) в целях обеспечения водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод;

Потребность в электрической энергии – технически обоснованное в существующих технологических условиях функционирования организации коммунального комплекса количество электрической энергии на технологические нужды;

Технологические нужды - потребность в электрической энергии для работы основного и вспомогательного технологического оборудования, обеспечивающего устойчивое и безопасное функционирование объектов системы водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод, а также приборов, обеспечивающих бытовые потребности основного производственного персонала данных объектов;

Объект - обособленно расположенное производственное подразделение или совокупность производственных подразделений, объединенных общим узлом учета электроэнергии.

В случае, если насосные станции водоснабжения разных подъемов объединены общим узлом учета электроэнергии, то такие станции необходимо рассматривать как отдельные объекты. При этом очистные сооружения и вспомогательное оборудование, находящиеся на объединенных общим узлом учета электроэнергии насосных станциях, могут быть учтены в составе любой из этих станций.

Методическими рекомендациями предусмотрены два метода определения потребности в электрической энергии.

Первый метод - *расчетный* - основан на подробных технических расчетах.

Второй метод - *нормативный* - основан на удельных нормах расхода электрической энергии.

Применение любого из вышеуказанных методов определяется с учетом следующих положений:

- **Расчетный метод** является наиболее точным и, вместе с этим, наиболее трудоемким по сравнению с нормативным методом. Трудоемкость расчетного метода может быть снижена за счет использования рекомендуемых значений некоторых показателей на случай отсутствия фактических данных. При этом необходимо учитывать, что точность расчета также может снизиться.

- **Нормативный метод** может быть использован при отсутствии данных, необходимых для определения потребности в электрической энергии расчетным методом.

В отношении каждого из объектов системы водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод используется только один из методов. Допускается комбинирование расчетного и нормативного методов для различных обособленно расположенных объектов.

Потребность в электрической энергии определяется отдельно для технологического процесса водоснабжения и технологического процесса водоотведения и очистки сточных вод.

Потребность в электрической энергии расчетным и нормативным методом определяется отдельно по каждому объекту.

При определении потребности в электрической энергии на технологические нужды используются следующие исходные данные:

- технологические схемы сооружений (водозаборы, насосные и очистные станции, станции подкачки и перекачки сточных вод, обработка осадка);

- техническая документация (основные характеристики и паспорта наиболее энергоемкого оборудования и результаты его фактических испытаний, пьезометрические отметки уровней воды в водоисточниках, резервуарах, осей насосов, манометров и мановакуумметров и др.);

- расчет годового объема подачи воды и отведения сточных вод.

Выводы: для повышения эффективности систем водоснабжения и водоотведения необходимо разрабатывать Положение об экономии электрической энергии и Методические рекомендации по определению потребности в электрической энергии на технологические нужды для системы водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод.

Исходя из вышеизложенного, предлагаются следующие рекомендации:

В программах энергетической эффективности систем водоснабжения и водоотведения использовать следующие параметры:

1. Доля потери воды;
2. Приборный мониторинг утечек;
3. Удельные расходы на потребление электроэнергии;
4. Обеспеченность домовыми и квартирными приборами учета, организация их качественной поверки и обслуживания;
5. Система установки водосберегающей арматуры, постоянный мониторинг эксплуатируемой арматуры в целях своевременного устранения утечек;
6. Среднегодовой объем потребления воды.

3.2.1.5 Воздействие на окружающую среду

Анализ влияния систем водоснабжения и канализации на окружающую среду, роль и степень ответственности менеджмента в этом процессе необходимо разделить на 2 составляющие:

- нанесение вреда окружающей среде - Согласно молдавскому законодательству, сброс в водный бассейн неочищенных или недостаточно очищенных сточных вод является нарушением и может быть санкционировано штрафами, начисленными согласно методологии. В этом случае необходимо учитывать, что предприятие является эксплуатирующей и не является собственником;
- ответственность за ущерб нанесенный природе - В случае когда собственник (Городской Совет) не инвестировал в реконструкцию очистных сооружений на протяжении многих лет и технология не выполняет необходимую очистку ответственность должна быть возложена на местную власть. В случае, когда ущерб нанесен из-за несоблюдения технологического процесса, ответственность должна возлагаться на руководство предприятия. Существующее законодательство возложив всю ответственность на предприятие, создало прецедент когда собственник не отвечает перед законом и не проявляет необходимую настойчивость в поисках необходимого финансирования для устранения причины загрязнения природы.

Предприятие может предпринять определенные меры по непопаданию неочищенных сточных вод в природную среду через хорошую организацию осмотров состояния канализационных сетей на предмет их засорения и выполнения предупредительно-плановых промывок. Также в ответственность оператора можно отнести содержание сетей и сооружений для недопущения утечек в грунт сточных вод через разрывы и трещин. Другие факторы в работе оборудования и сооружений, по причине которых был нанесен ущерб, но для которых необходимы инвестиции превышающие 15% от стоимости основных фондов, важно понять что ответственность должна перейти к собственнику. В остальных случаях, когда тариф включает в себе средства для финансирования необходимых работ, но и-за неграмотного управления нанесен ущерб, ответственность возлагается на руководителей предприятия.

3.2.2 Маркетинговый анализ

3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации

Зона обслуживания МП "Арă-Canal" Басарабьяска включает:

- Физические лица
- Юридические лица (экономические агенты).

Физические лица можно разделить следующим образом:

- ▶ Население частного сектора – владельцы частных домов;
- ▶ Население жилищного сектора – владельцы квартир.

Юридические лица могут быть распределены:

- ▶ Юридические лица (экономические агенты)
- ▶ Юридические лица (бюджетные организации)

Далее, указано распределение количества пользователей по видам услуг из ряда обычного населения г. Окница.

Фигура 4. Количество пользователей услугами предприятия, (физические лица)



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Арă Canal Basarabeasca»

Из Фигура 4 видно что количество пользователей услугами канализации осталось неизменно за последние 2 года, а вот количество пользователей услугами по водоснабжению увеличилось от 4982 пользователей, до 7000 пользователей в 2013 году.

Уровень покрытия по услугам г. Басарабьяска

МП «Ара Canal Basarabeasca» снабжает водой и предоставляет услуги по водостокам почти во всём городе. Уровень покрытия услугами представляется в следующей таблице:

Таблица 20. Уровень покрытия услугами по водоснабжению и канализации жителей г. Басарабьяска

	2011	2012	2013
Количество домашних хозяйств	5 424	5 360	5 330
квартиры	2 335	2 335	2 335
частные хозяйства	3 089	3 025	2 995
Количество хозяйств подключенных к водоснабжению и канализации:	3 958	4 344	4 452

водоснабжение	1 780	1 960	2 021
Водоснабжение и канализация, из которых:	2 991	3 377	3377
квартиры	2 335	2 335	2 335
частные хозяйства	597	613	597
Уровень покрытия услугами:	73%	81%	84%
водоснабжение	33%	37%	38%
Водоснабжение и канализация	55%	63%	63%
квартиры	100%	100%	100%
частные хозяйства	19%	20%	20%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Apă Canal Basarabeasca» и Примэрии г. Басарабьяска

Рассчитанный уровень покрытия показывает что в 2013 году 84% из зарегистрированных домашних хозяйств были подключены к сетям по водоснабжению и канализации, из которых 38% только к водоснабжению, а 63% были подключены к водоснабжению и канализации.

В 2013, в г. Басарабьяска 20% из числа частных хозяйств и 100% квартир были подключены к услугам.

Данная ситуация показывает что Предприятия имеет ещё возможности по расширению клиентской базы.

3.2.2.2 Политика работы с потребителями

Для обеспечения достаточной степени обхвата и детализации, анализ процесса работы с потребителями был проведен отдельно для каждого из этапов данного процесса:

- ▶ Присоединение потребителей к общественной системе водоснабжения и канализации
- ▶ Заключение договоров
- ▶ Установка и эксплуатация приборов учета
- ▶ Измерение, выставление счетов и сбор оплат

1) Присоединение потребителей

В отсутствии случаев строительства новых объектов, расширения, реконструкции, капитального ремонта объектов, расширения существующей системы воды и/или канализации в непокрытых областях города, единственные случаи присоединения потребителей к общественным системам водоснабжения и/или канализации г. Басарабьяска является отсутствие индивидуального подключения к существующей системе водоснабжения и/или канализации.

Порядок присоединения к общественным сетям водоснабжения и/или канализации представлен далее:

1.	Регистрация заявления о присоединении	
	Ответственный	Предприятие (Мастер по водопроводу / Мастер по канализации)
	Период	При подаче потребителем заявления
	Для подачи заявления о присоединении потребитель должен обратиться в секретариат Предприятия. Заявление представляется <i>в письменном виде, в произвольной форме.</i> К заявлению <i>прилагаются документы:</i>	

Запрашиваемые документы		ФЛ	ЮЛ
Документ, подтверждающий личность потребителя		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право его (ее) использования		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кадастровый план		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Паспорт водомера		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сертификат регистрации предприятия		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Банковские реквизиты		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Перечень необходимых документов представлен потребителю <i>в устной форме</i>.</p> <p>Заявки и документы, поступившие от потребителей, <i>хранятся в неорганизованном виде</i>.</p>			
2. Выдача технических условий			
↓	Ответственный	Предприятие (Мастер по водопроводу / Мастер по канализации)	
▶	Период	< 3 дня со дня получения заявления	
✍	<p>Перед выдачей технических условий представитель Предприятия идет в территорию для изучения возможностей присоединения потребителя. В случае если присоединение представляется возможным, потребителю выдается, <i>в письменном виде</i>, техусловия, согласно типовому бланку, разработанного на Предприятии.</p> <p><i>В техусловия не предусмотрен список учреждений, с которыми должна быть согласованы работы по подключению.</i></p> <p>За выдачу техусловий не установлена и не взимается плата.</p>		
3. Выполнение строительно-монтажных работ по подключению			
↓	Ответственный	Потребитель	
▶	Период	Переменный (в зависимости от степени сложности)	
✍	<p>Строительно-монтажные работы по присоединению осуществляются <i>без предварительного письменного разрешения на присоединение со стороны Предприятия</i>.</p> <p>Работы по подключению осуществляются <i>без предварительной разработки проектно-сметной документации</i>. В качестве технической основы для проведения работ служат выданные Предприятием техусловия, а также рекомендации, представленные в устной форме техническими специалистами Предприятия.</p> <p>Строительно-монтажные работы по присоединению выполняются потребителем, <i>собственными силами</i> или индивидуальными специалистами по санитарно-техническим и монтажным работам.</p> <p>Работы по непосредственному присоединению:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ отключение и опорожнение участка общественных сетей водоснабжения, на котором производятся работы ✓ соединение устройств по присоединению потребителя ✓ пуск в эксплуатацию участка общественных сетей водопровода после окончания всех работ по присоединению 		

	осуществляются <i>техническим персоналом Предприятия</i> , за фиксированную плату.	
4.	Установка приборов учета	
⬇	Ответственный	<i>Потребитель</i>
▶	Период	<i>После окончания строительно-монтажных работ по присоединению</i>
✍	Измерительное оборудование приобретается потребителем. Как и работы по подключению установка приборов учета выполняется также потребителем. Потребитель может <i>установить водомер собственноручно</i> или обратиться к платным <i>услугам Предприятия</i> или существующих в городе строительных компаний или индивидуальных специалистов по санитарно-техническим и монтажным работам.	
5.	Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению	
⬇	Ответственный	<i>Предприятие (Контролеры)</i>
▶	Период	<i>В момент опломбирования приборов учета</i>
✍	В ходе работ по строительству устройств по присоединению представитель Предприятия (Мастер по водопроводу / Мастер по канализации) обычно <i>осуществляет надзор</i> за работами. Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению осуществляется после окончания строительно-монтажных работ, Контролерами, <i>в момент опломбирования приборов учета</i> . Процедура <i>не сопровождается составлением протокола по приемке строительно-монтажных работ по присоединению</i> (подтверждающего соответствие проведенных работ предусмотренных техническим условиям и нормативным требованиям) и <i>акта о готовности устройств и сооружений по присоединению к эксплуатации</i> . Факт присоединения подтверждается <i>лишь</i> Актом опломбирования. Также <i>не проводится подготовка акта разграничения</i> , который должен прилагаться к договору на предоставление услуг.	
6.	Заключение договора на оказание услуг	
⬇	Ответственный	<i>Предприятие (Контролеры)</i>
▶	Период	<i>В момент опломбирования приборов учета</i>
✍	При присоединении новых потребителей, договор заключается <i>в обязательном порядке</i> , являясь <i>единственным</i> официальным документом, удостоверяющий легальное присоединение потребителя к коммунальным сетям водоснабжения и канализации.	
7.	Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению	
⬇	Ответственный	<i>Предприятие (Контролеры)</i>
▶	Период	<i>В момент опломбирования приборов учета</i>
✍	Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению осуществляется <i>без предварительной промывки и дезинфекции</i> отключенного участка коммунальных сетей водопровода, а также устройств и сооружений по присоединению потребителя. <i>Не проводится проверка соответствия сетей и сооружений потребителя санитарно-гигиеническим требованиям и выполнения всех работ по дезинфекции в соответствии с</i>	

	<p><i>Гигиеническим регламентом</i> "Санитарные правила. Требования к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995, подтвержденная актом о соответствии, выданным территориальным центром превентивной медицины.</p> <p>Факт пуска в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению <i>не подтверждается соответствующим протоколом.</i></p>
8.	Подача питьевой воды потребителю

Выводы:

– *Отсутствие внутренней регламентационной базы отношений с потребителями приводит к отсутствию формализации и процессуальной этапизации процесса присоединения новых потребителей*

Несогласованное присоединение и самовольное пользование

Выявленные в практике Предприятия случаи несогласованного присоединения и самовольное пользование:

- ✓ самовольное подключение водопроводных вводов и канализационных выпусков потребителей к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, без разрешения Предприятия
- ✓ пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание водопроводно-канализационных услуг
- ✓ неисправности приборов учета, в результате нарушения его целостности (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание водосчетчика, срыв пломб) по вине потребителя

Способы выявления:

- 📍 *Самовольное заявление потребителя в офис Предприятия*
- 📍 *Доносы со стороны соседей*
- 📍 *Наблюдение за флуктуациями во времени объемов водопотребления*
 - ✍ *За объемами водопотребления следят Контролеры на основе ежемесячных показаний приборов учета каждого потребителя*
- 📍 *Прямые наблюдения работников Предприятия, во время исполнения служебных обязанностей (сбор показаний счетчиков, распределения квитанций, проведение работ на сетях / установках потребителя и т.д.)*
- 📍 *Проверочные визиты в территорию*
 - ✍ *Проверочные визиты имеют выборочный характер и проводятся только по адресам, которые представляют подозрения*

Меры, принимаемые в случае обнаружения несогласованного присоединения к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации:

×	Создание специальной комиссии
✍	<p>При выявлении случаев вызывающих подозрение, для расследования обстоятельств данного случая <i>не создается специальная комиссия</i>, которая устраивала бы <i>организованные проверочные визиты</i> по проблемным и представляющим сомнения адресам и занималась разбирательством данных дел.</p>

×	Документальная регистрация выявленного нарушения
✓	<p>При идентификации конкретных нарушений правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации <i>не составляется акт</i>, подтверждающий выявленные нарушения, подписываемый членами проверочной комиссии и, в обязательном порядке, нарушителем.</p>
✓	Определение стоимости потерь воды и / или сброшенных сточных вод
✓	<p><u>Ответственный</u>: Расчетчик по абонентской плате</p> <p><u>Основа расчета</u>: варьирует в зависимости от случая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Нормы водопотребления</i> ✓ <i>Количество проживающих лиц</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Количество потребителей определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров</i> ✓ <i>Последние утвержденные Городским Советом тарифы</i> <p><u>Расчетный период</u>: приблизительный срок самовольного пользования</p> <p>✓ <i>Так как обычно не является возможной установка фактического срока самовольного пользования, расчетный период определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров, а не по исковому сроку</i></p> <p><u>Момент расчета</u>: постфактум</p> <p><u>Документальное основание</u>: -</p>
×	Представление дела административной комиссии Примэрии
✓	<p>Предприятие <i>не практикует представление дела административной комиссии Примэрии</i> для определения степени вины нарушителя и наложения штрафных санкций, согласно Кодексу о правонарушениях РМ¹.</p>
✓	Взыскание стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод
✓	<p>Расчитанная стоимость потерь воды и/или сброшенных сточных вод <i>регистрируется на лицевой счет потребителя</i>, в электронную базу данных, как долг потребителя. Оплата может быть произведена <i>всеми способами оплаты, предоставляемые Предприятием</i>.</p>
✓	Установка / Замена / Перемещение приборов учета
✓	<p>Обязанность установки приборов учета сообщается нарушителю <i>в устной форме</i>. За исполнением обязательств потребителя по установке / замене / перемещению приборов учета следят Контролеры. В случае если потребитель не исполняет свои обязанности по установке приборов учета, ему <i>вручается письменное предписание</i>.</p>
✓	Легализация статуса нарушителя
✓	<p>В случае если нарушитель не зарегистрирован в качестве потребителя, с ним <i>заключается контракт</i>.</p>
✓	Прекращение подачи воды и/или приема сточных вод
✓	<p>Прекращение подачи воды и/или приема сточных вод осуществляется путем закрытия и опломбирования задвижки и/или установки заглушки на присоединении водопроводного</p>

¹ № 218 от 24.10.2008 (Monitorul Oficial № 3-6 от 16.01.2009, статья 1)

ввода абонента к общественным сетям водопровода. При отключении *не составляется акт* об отключении, с указанием причин прекращения оказания услуг и мероприятий и сроков устранения установленных нарушений. Затраты по отключению покрываются Предприятием. *При повторном подключении потребитель не возмещает затраты по отключению и переподключению.*

Выводы:

- *В отсутствии утвержденной методологии для определения объемов водопотребления при выявлении нарушений правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации, примененные на практике методы вычисления стоимости потерь воды и / или сброшенных сточных вод при выявлении таких случаев не имеют единой методологической основы и могут различаться от случая к случаю*
- *В отсутствии ранее составленных актов проверки, которые могли бы служить для определение фактического срока несанкционированного использования общественной системы водоснабжения и/или канализации, данный срок определяется на основе субъективных утверждений потребителя и / или представителей Предприятия*
- *Отсутствие зональных водомеров в частном секторе и в многоэтажных домах и специального прибора поиска подземных коммуникаций лишает Предприятие возможности своевременного выявления потерь воды*
 - ✍ *Существенные различия рассматриваются как показатель несанкционированного использования сети водоснабжения и/или утечек воды в зоне*

2) Заключение договоров

На 01.01.2013 договоры на оказание услуг водоснабжения и канализации были заключены с примерно 100% потребителей – физических лиц и с 100% потребителей – юридических лиц.

Процедура заключения договоров включает следующие этапы:

1.	Подача заявления о заключении договора	
Причина	<ul style="list-style-type: none"> • Присоединение к общественной системе водоснабжения и/или канализации • Пользование общественными системами водоснабжения и (или) канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание услуг • Истечение срока ранее подписанного договора • Передача объекта, присоединенного к сетям Предприятия, другому юридическому или физическому лицу • Реорганизация потребителя 	
Основание	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Устное обращение</i> со стороны потребителя ✍ <i>Предприятие не практикует запрос письменного заявления со стороны потребителя</i> • Словесное извещение со стороны представителей Предприятия 	
Момент заключения	При подключении к коммунальной системе водоснабжения и канализации	<i>до поставки воды</i>
	При истечении срока ранее подписанного договора	<i>после истечения срока ранее подписанного договора</i>

		Запрашиваемые документы	ФЛ	ЮЛ
Сопровождающий пакет документов		Документ, подтверждающий личность потребителя	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право его (ее) использования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Сертификат регистрации предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Выписка из государственного регистра юридических лиц	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Банковские реквизиты	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
				<i>✍ Перечень необходимых документов представлен потребителю в устной форме</i>
2.	Разработка типового договора			
Форма	Типовая			
Критерии дифференциации договоров	Категория потребителей	I. Физические лица – Договор об отпуске воды и приеме сточных вод II. Юридические лица		
		<ul style="list-style-type: none"> • Экономические агенты - Договор об отпуске воды и приеме сточных вод • Публичные учреждения - Договор об отпуске воды и приеме сточных вод + Договор о государственных закупках <i>✍ С государственными учреждениями заключаются договоры о государственных закупках, в форме, предусмотренной Агентством по Государственным Закупкам, адаптированной Предприятием в зависимости от специфики предоставляемых услуг</i>		
Согласование со Службой стандартизации и метрологии ²			<input type="checkbox"/>	
3.	Заключение договора			
Номер экземпляров	2 (два) экземпляра: 1 – для Предприятия 2 – для потребителя			
Субъекты договора	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Предприятие, с одной стороны ✍ Потребитель (Собственник / арендатор присоединенного объекта), с другой стороны 			
Носитель	Бумажный			
Способ заключения	подписание обеими сторонами			
Ответственный	Расчетчик по абонентской плате Контролеры			

² Согласно 2 пункту 10 Приложения к Положению о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков учета расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам, утвержденной Постановлением Правительства Республики Молдова №191 от 19.02.2002 (Monitorul Oficial № 29-31 от 28.02.2002, статья 263)

Место заключения	Офис Предприятия Место жительства / Юридический адрес потребителя	
Срок действия	ФЛ / ЮЛ	1 – 5 лет
Срок продления	ФЛ / ЮЛ	Не предусмотрен
4.	Изменение договора	
Условия	Немедленное сообщение другой стороне о вносимых изменениях и дополнениях	
Форма	Не предусмотрена	
5.	Расторжение договора	
	↪ Основание и условия расторжения договора не предусмотрены в типовых договорах	

Выводы:

- Установление определенного срока действия заключенных с потребителями договоров в форме интервала в 1-5 лет может привести к путанице
- Отсутствие срока продления заключенных с потребителями договоров приводит к необходимости их перезаключения при их истечении, в то время как стабильный характер предоставляемых услуг позволяет установить неограниченный период продления срока действия договора
- Использование одного типового договора, как для физических, так и для юридических лиц, приводит к присутствию или же к отсутствию положений, касаемых несущественных или же важных аспектов отношений с потребителем
- Долговременное отсутствие обновлений типовых договоров, используемых Предприятием, привело к наличию статей, которые ссылаются к законодательным актам, утратившие силу³
- Так как к заключенным с потребителями договорам не прилагается акт разграничения (установление границы) балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя, не установлены границы эксплуатационной ответственности

3) Установка и эксплуатация приборов учета

На 01.01.2013, по данным предоставленных Предприятием, из общего числа в 4 091 потребителя - физических лиц только **73 %** имеют водомеры. У потребителей – юридических лиц водомеры установлены в **100%** случаев.

Таблица 21. Количество потребителей, у которых установлены водомеры, на 01.01.2013

Категория потребителей	Общее количество	Количество установленных водомеров	Доля установленных водомеров, %
Физические лица	4 091	2 959	73
Район Романовка (водоснабжение, канализация)	2 830	1 789	64
Район Флэмында (канализация)	1 261	1 170	93
Юридические лица	109	109	100

Источник: Разработано компанией "ProConsulting" SRL на основе данных МП "Apă - Canal din Basarabasca"

³ Постановление Правительства Республики Молдова № 530 от 6 июня 2000 г. «о реструктуризации водопроводно-канализационного хозяйства» (п. 8 Договора об отпуске воды и приеме сточных вод)

Ответственность за приобретение, проектирование, установку и эксплуатацию (метрологическая проверка, ремонт) приборов учета распределяется между Предприятием и потребителем следующим образом:

Ответственность	Ответственный
Приобретение	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обязанность приобретения приборов учета возлагается на потребителя (<i>официально не предусмотрена типовым договором</i>).</p> <p>В городе существует множество дистрибьюторов техники, которые продают приборы учета всех категорий качества и цены.</p>
Выбор типа устанавливаемых приборов учета	<p><u>Предприятие / Потребитель</u></p> <p>В случае если потребитель предварительно обращается в офис Предприятия, так как <i>Предприятие не практикует выдачу технических условий на установку приборов учета</i>, модель рекомендованного к установки водомера представлена потребителю <i>в устной форме</i>.</p> <p>Устанавливаемые приборы учета <i>подбираются из списка включенных в Государственный регистр средств измерений Республики Молдова</i>.</p> <p>В случае <i>самопроизвольной установки водомеров, без предварительного уведомления и согласования Предприятия, потребитель выбирает тип водомера самостоятельно</i>, исходя из собственных знаний, материальных возможностей и предложения на рынке.</p>
Строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Оборудование узлов учета, а также строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета осуществляются потребителем за собственный счет и собственными силами.</p> <p>При изначальном присоединении потребителя, выданные техусловия на подключение предусматривают размеры колодца.</p> <p>При (пере)установке приборов учета, в случае существования подключения, так как <i>Предприятие не практикует выдачу специальных технических условий на установку приборов учета</i>, требования по расположению и по размерам колодца <i>излагаются в устной форме техническим персоналом Предприятия</i>.</p> <p>Перед сооружением колодцев, представитель Предприятия выходит в территорию и указывает непосредственное место расположения колодца и проводит устный инструктаж по правилам их оборудования.</p>
Установка	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Установка приборов учета потребитель осуществляется <i>без письменного заявления</i>.</p> <p>Работы по установке приборов учета осуществляется потребителем <i>собственноручно</i> или индивидуальными специалистами или специализированными компаниями по санитарно-техническим и монтажным работам, к услугам которых он может прибегнуть.</p> <p>После завершения работ по установке <i>не составляется</i> Акт монтажа и ввода в эксплуатацию приборов учета воды, как предусматривает</p>

	<p>Положение о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета⁴.</p>
Опломбирование	<p><u>Предприятие</u> (Контролеры)</p> <p>Для опломбирования установленного прибора учета, потребитель обращается в офис Предприятия <i>с письменным заявлением, в произвольном виде</i>.</p> <p>Опломбирование приборов учета выполняются в обязательном порядке представителями Предприятия.</p> <p>Опломбирование приборов учета является бесплатной услугой.</p> <p>Проведения работ по опломбированию подтверждается <i>составленным на месте Актом опломбирования, согласно приложению № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды</i>⁵. Акт составляется в двух экземплярах (по одному для каждого из сторон), подписанные представителями Предприятия и потребителя.</p>
Учет	<p><u>Предприятие</u></p> <p>Все данные по приборам учета зарегистрированы в специальных регистрах, которые ведутся <i>только</i> на бумажном носителе, Контролерами. <i>В электронную базу данных, существующую на Предприятии, не ведется учет приборов учета</i> установленных у потребителей. Предприятие <i>не хранит</i> копию паспорта и бюллетеня метрологической поверки приборов учета потребителей.</p>
Обслуживание	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обязанность потребителя содержать в нормальном техническом и рабочем состоянии установленные приборы учета и обеспечивать сохранность и целостность установленных Предприятием пломб <i>не предусмотрена типовым договором, как для физических, так и для юридических лиц</i>.</p> <p>В случае обнаружения каких-либо неисправностей приборов учета (не работает счетный механизм, имеются течи воды в соединениях, разбит экран, сорваны пломбы и др.), потребитель обращается в офис Предприятия и сообщает выявленные неисправности. Предприятие направляет нужных специалистов, для проверки заявлений потребителя на месте. Специалисты Предприятия устраняют выявленные неисправности собственными силами, если эти работы в пределах их компетенции или направляют потребителя в специализированные учреждения для проверки и ремонта неисправного устройства.</p>
	<p><u>Предприятие</u> (Контролеры)</p> <p>При снятии показаний с приборов учета, представители Предприятия проводят параллельно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>визуальный осмотр и контроль состояния устройств измерения</i> ✓ <i>проверка наличия и целостности пломб</i> ✓ <i>проверка исправности приборов учета, путем сравнения показаний</i>

⁴ утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183 от 23.11.2007, статья 1287)

⁵ утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183, статья 1287 от 23.11.2007)

	<p><i>приборов учета за текущий месяц со среднемесячными показаниями за предыдущие периоды</i></p> <p>Выявленные неисправности в результате произведенного осмотра технического состояния внутренних сетей, сантехнического оборудования и приборов учета потребителя, а также меры и сроки для их устранения регистрируется в специальном <i>Предписании, составленном в двух экземплярах и подтвержденном обоюдными подписями.</i></p>
Ремонт	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обычно, при выявлении неисправностей приборов учета потребителя, их заменяют новыми.</p> <p>В случае если потребитель предпочитает выполнение ремонта, представители Предприятия <i>предоставляют всю информацию</i> о специализированных мастерских, которые имеют соответствующие лицензии. Ремонтные работы проводятся за счет потребителя.</p>
Метрологическая поверка	<p><u>Потребитель</u></p> <p>За истечением срока госповерки приборов учета потребителей <i>следит Предприятие</i> (Мастер по водопроводу).</p> <p>Предписание на выполнение метрологической поверки водомера(ов), вручается <i>согласно приложениям № 7 и 9 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды</i>⁶.</p> <p>Обязанность и все затраты за проведение метрологической поверки возлагается на потребителя.</p> <p>При демонтаже счетчиков <i>составляется Акт распломбирования подтверждающий выполненные работы и последние показания изъятых счетчиков.</i></p> <p>Во многих случаях, Предприятие сталкивается с отказом со стороны потребителя проводить метрологическую поверку. Ситуация объяснима тем что услуга по метрологической поверке является платной (<i>тариф ~ 50 MDL, в зависимости от типа приборов учета</i>). Ближайшие центры госповерки находятся в Чадыр - Лунге (<i>расстояние ~ 40 km, продолжительность дороги на поезде⁷ ~ 60 минут, стоимость билета на поезд в одну сторону ~ 5 MDL</i>) и Кишиневе (<i>расстояние ~ 95 km, продолжительность дороги ~ 80 минут, стоимость билета в одну сторону ~ 45 MDL</i>). Временная продолжительность работ по метрологической поверке ~ 1-5 дней. Соответственно, для проведения госповерки приборов учета, потребитель вынужден ездить в указанные города в некоторых случаях дважды. В данных обстоятельствах, <i>транспортные расходы превышают стоимость самих поверочных работ.</i> В добавок, помимо <i>финансовых затрат</i> метрологическая поверка приборов учета вовлекает и <i>временные затраты.</i></p>
Демонтаж	<p><u>Потребитель</u></p> <p>При появлении необходимости демонтажа приборов учета (для ремонта, метрологической поверки, замены) потребитель обязан предварительно скоординировать с Предприятием данную процедуру, на основании</p>

⁶ утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183, статья 1287 от 23.11.2007)

⁷ В г. Басарабьяска отсутствует маршрутное такси осуществляющие регулярные перевозки пассажиров по направлению к г. Чадыр-Лунга

	<p><i>устного запроса.</i></p> <p>Представители Предприятия (Контролеры) представляются по адресу потребителя для проведения распломбирования приборов учета и записи их последних показаний. При распломбировании <i>составляется не Акт распломбирования, а Акт обследования состояния учета и использования воды</i>, где записываются последние данные счетчика.</p> <p>Работы по демонтажу проводятся <i>самим потребителем.</i></p>
--	---

! Меры предпринимаемые Предприятием для активизации потребителей в организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод:

- ✓ *Предусматривание в типовом договоре для физических лиц обязанности установки водомера, согласно решению Примэрии № 5/3 от 09.09.2008*
- ✍ *Ссылка должна быть обновлена в согласии с решением Примэрии № 9/8 от 27.09.2012*
- ✓ *Письменные предписания об обязанности организации приборного учета*
- ✓ *Финансовая помощь со стороны Примэрии непосредственно потребителям, которые обращаются к ним*

4) Измерение, выставление счетов и сбор оплат

Система биллинга и сбора доходов включает следующие процессы:

1. Снятие показаний счетчиков			
Периодичность	Ежемесячно		
Сроки	ЮЛ	25-1 числа месяца	
	ФЛ	25-1 числа месяца	
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	6 Контролеров	✍ <i>Все представители Предприятия имеют служебные удостоверения</i>
	<p>Потребитель</p> <p>✍ <i>Потребитель имеет возможность самостоятельного снятия и декларирования текущих показаний приборов учета</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>личная явка в офис Предприятия</i> ✓ <i>по телефону</i> ✍ <i>В квитанции по оплате, выданной Предприятия, указан контактный номер</i> ✓ <i>Через соседей</i> ✓ <i>Через записку</i> ✍ <i>В данных случаях, представитель Предприятия (Контролер) проверяет правильность представленных потребителем показаний при последующем визите</i> ✍ <i>При монтаже приборов учета потребителю не выдается один экземпляр карточки учета объема водопотребления, в которой он мог бы записывать текущие показания приборов учета, как предусматривает Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды⁸</i> ✍ <i>В квитанциях по оплате не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы</i> 		

⁸ утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183 от 23.11.2007, статья 1287)

	<i>указать последние показания приборов учета</i>	
Документальная основа	ЮЛ	<p><i>Рапорты потребления воды / стока в канализацию</i></p> <p><i>✍ Рапорты представляются ежемесячно / ежеквартально непосредственно экономическими агентами, обслуживаемые Предприятием</i></p>
	ФЛ	<p><i>Регистры для регистрации показаний приборов учета</i></p> <p><i>✍ Регистры ведутся отдельно по каждому сектору города, контролерами ответственными за данные сектора</i></p> <p><i>✍ Для потребителей – физических лиц показания могут быть записаны в присутствии или в отсутствии (в случае свободного доступа к приборам учета) потребителя, без его подписи</i></p>
Проблемы	<p>– Затрудненный доступ представителей Предприятия для выполнения своих служебных операций (чтение и запись показаний приборов учета)</p> <p>Принятые меры по устранению / регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Предусматривание в типовом договоре, как для физических, так и для юридических лиц, права Предприятия прекратить подачу воды и прием сточных вод в случае недопущения потребителем представителя Предприятия для осуществления ими проверочной функции ✍ Устные переговоры со стороны контролеров ✍ Предприятие не применяет типовое Предписание на предоставление доступа⁹ 	
	<p>– Отсутствие потребителя при снятии показаний в установленные дни</p> <p>Принятые меры по устранению / регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Предусматривание в типовом договоре, как для физических, так и для юридических лиц, положения о том, что если по уважительным причинам не представилось возможным снять показания счетчиков, расход воды (объем стоков) считается равным расходу за предыдущий месяц с последующей его корректировкой при следующем снятии показаний ✍ Повторный визит со стороны представителей Предприятия ✍ Чтение показаний потребителем и их сообщение представителю Предприятия через телефон / через соседей / в специально оставленной записке / при личной явке в офис Предприятия ✍ Расход воды (объем стоков) за текущий месяц считается равным расходу за предыдущий месяц с последующей его корректировкой при следующем снятии показаний 	
2. Проведение расчетов		
Расчетный период начисления оплаты	1 (один) месяц	
Основа расчета:		
	При наличии приборов учета	При отсутствии приборов учета

⁹ приложение № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183, статья 1287 от 23.11.2007)

Вода	+ Показания приборов учета водопотребления + Утвержденные тарифы ¹		+ Утвержденные нормы водопотребления ² + Количество потребителей ³ + Утвержденные тарифы ¹	
Сточные воды	+ Показания приборов учета водопотребления + Утвержденные тарифы ¹		При использовании централизованной системы водоснабжения	При использовании собственных источников водоснабжения
			Объем равный объему водопотребления	Не зарегистрированы случаи
Специфические случаи	Во время ремонта или поверки приборов учета		Утвержденные нормы водопотребления	
	Для потребителей – юридических лиц ¹⁰ , в состав продукции которых входит часть потребляемой воды, а также которые имеют необратимые потери воды в технологическом процессе		50 % от потребленной воды ⁴	
<p>¹ Последние установленные тарифы на коммунальные услуги по водоснабжению, утверждены Решением Городского Совета Басарабьяска № 9/8 от 27.06.2012</p> <p>² Используемые нормы потребляемой питьевой воды являются нормы водопотребления на коммунально – бытовые нужды города Басарабьяска, утвержденные Примарем г. Басарабьяска в 2000 г.</p> <p>³ Количество потребителей определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров</p> <p>⁴ % от потребленной воды эвакуированный в центральной системе канализации устанавливается согласно наблюдениям Контролеров, без специальных расчетов и документального основания</p>				
Периодичность	Ежемесячно			
Сроки	ЮЛ	01-05 числа месяца		
	ФЛ	01-30 числа месяца		
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	Расчетчик по абонентской плате		
Способ	Ввод данных (показания счетчиков, произведенные платежа)			Вручную
	Проведение расчетов			Автоматически
Программное обеспечение	ЮЛ	1С		
	ФЛ	Excel		
3. Подготовка счетов-фактур				
Периодичность	Ежемесячно			
Сроки	ЮЛ	01-05 числа месяца		
	ФЛ	01-30 числа месяца		
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	Расчетчик по абонентской плате		
Способ	Автоматически			

¹⁰ Поликлиника, швейная фабрика "Victoria Fashion"

Программное обеспечение	ЮЛ	1С
	ФЛ	Excel
Платежный документ	ЮЛ	Налоговая накладная
	ФЛ	Счет – фактура за водопотребление и водоотведение
4. Распределение счетов-фактур		
Периодичность	Ежемесячно	
Сроки	ЮЛ	05-07 числа месяца
	ФЛ	01-30 числа месяца
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	6 Контролеров
5. Оплата счетов		
Периодичность	Ежемесячно	
Момент	Постфактум	
Срок оплаты	ЮЛ	15 календарных дней со дня выставления платежного документа* * согласно типовому договору для юридических лиц
	ФЛ	15 календарных дней со дня выставления платежного документа* * согласно типовому договору для физических лиц ✍ В счетах – фактурах за водопотребление и водоотведение, выданных Предприятием, предусмотрен срок оплаты до 28 числа следующего месяца
Способы и системы оплаты	наличный расчет	В почтовых отделениях
		В банковских отделениях ✍ Банки, с которыми работает Предприятие по сбору оплат: Banca de Economii, Banca Socială
	безналичный расчет	Банковский перевод ✍ Данная форма оплаты используется юридическими лицами
6. Взыскание долгов		
Ответственный	Расчетчик по абонентской плате, Мастер по водопроводу, Мастер по канализации, Контролеры	
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Предусматривание в счетах – фактурах за водопотребление и водоотведение, выданных Предприятием, срока уплаты исчисленной суммы • Предусматривание в типовом договоре для физических лиц <ul style="list-style-type: none"> – срока оплаты предъявленного Предприятием счета, со дня его получения – права Предприятия на расторжение договора 	

- Предусматривание в типовом договоре для юридических лиц
 - срока оплаты предъявленного Предприятием счета, со дня его получения
 - последствий неуплаты счетов в отведенный срок:
 - взимание пени в размере установленном действующем законодательством, за каждый просроченный день, начиная с первого дня по истечении срока оплаты и до момента погашения долга
 - ✍ *В действительности, эти пени не рассчитываются и не взимаются*
 - Прекращение предоставления услуг по водоснабжению и канализации
 - Расторжение договора
- Ежемесячная подготовка списка должников (с суммой задолженности превышающей 300 MDL)
- Переговоры с должниками (телефонные и прямые)
- Беседы с работодателями и родственниками должников
- Опубликование списка должников у входа в многоквартирные жилые дома
- Отправка письменных предупреждений, с указанием суммы накопленного долга, предоставленного срока для погашения задолженности и с предупреждением о прекращении оказания услуг и обращении дела в судебные инстанции, в случае непогашения задолженности
 - ✍ Распределение предупреждений осуществляется через почту, заказными письмами
- Реструктуризация долга – составления индивидуального графика оплаты задолженности, на основе мирового соглашения, заключенного между Предприятием и должником
- Прекращение предоставления услуг
 - ✍ Факт отключения документально не фиксируется документально
 - ✍ Затраты по отключению покрываются Предприятием
 - ✍ При повторном подключении потребитель имеет обязанность покрыть **только** затраты по переподключению
- Обращение в судебную инстанцию для взыскания долгов
- **В отсутствии на Предприятии юриста**, подготовкой дел к судебному разбирательству занимаются работники, ответственные за непосредственную работу с потребителями (Контролеры, Расчетчик по абонентской плате и т.д.)
- Сотрудничество с местными нотариусами
 - ✍ При составлении договоров купли - продажи имущества, продавец должен представить справку об отсутствии задолженности перед местными операторами коммунальных услуг, в том числе перед Предприятием
- Сотрудничество с Примэрией
 - ✍ Для получения авторизации деятельности, местные экономические агенты имеют обязанность представить специальный сертификат об отсутствии задолженности перед местными операторами коммунальных услуг, в том числе перед Предприятием

5) Отношения с потребителями и общественностью

Средства посредничества отношений между Предприятием и потребителями и общественностью:

Средства посредничества	☑ / ☒	(Потенциальная) Роль в общении
<p>Сотрудники Предприятия</p> <p>☞ Так как на Предприятии отсутствует специальный отдел по работе с потребителями, связь с потребителями опосредована на прямую Контролерами и Расчетчиком по абонентской плате. Деятельность Контролеров координируется и контролируется Мастером по водоснабжению, а деятельность Расчетчика по абонентской плате – Главным бухгалтером.</p> <p>☞ В случае более важных вопросов потребитель может обратиться непосредственно к Директору в установленные часы приема:</p> <p>понедельник: 9⁰⁰ – 12⁰⁰</p> <p>среда: 9⁰⁰ – 12⁰⁰</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разъяснение вопросов связанных с подключением, заключением договоров, выполнением расчетов, выставлением счетов и т.д. ✓ Регулирование проблем с потребителями ✓ Информирование потребителей о дополнительных услугах, предоставляемых Предприятием ✓ Информирование потребителей о случаях приостановления водоснабжения и / или приема сточных вод (причины, продолжительность, и т.д.) ✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации
<p>Маркетинговый отдел / Единое бюро информации и услуг</p> <p>☞ На Предприятии не был создан специальный маркетинговый отдел и/или единое бюро информации и услуг, где была бы сосредоточена вся деятельность, связанная с отношениями с потребителями и широкой общественностью. Все вопросы и обращения посетителей и телефонные звонки принимаются сотрудниками присутствующие в момент обращения в офис Предприятия.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Заключение и изменение контрактов ✓ Прием и выдача необходимых документов ✓ Прием и выдача корреспонденции ✓ Прием заказов на дополнительные услуги, предоставляемые Предприятием ✓ Сбор наличных платежей за услуги ✓ Предоставление запрашиваемых информации ✓ Прием телефонных звонков от потребителей ✓ Прием и обработка жалоб и обращений со стороны потребителей
<p>Диспетчерская служба</p> <p>☞ В отсутствии Аварийно-диспетчерской службы, телефонное посредничество между потребителями и Предприятием осуществляется в рабочие часы – Бухгалтерским отделом, а в нерабочие часы – Машинистами КНС</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Принятие заявок аварийного характера ✓ Сообщение о чрезвычайных ситуациях ✓ Запись жалоб и обращений со стороны потребителей
<p>Телефон</p> <p>☞ Номера телефонов, по которым потребитель может связаться с представителями Предприятия, указаны в заключенных договора на предоставления услуг и в платежных документах, выданных Предприятием</p> <p>☞ В актах, представленных Предприятием (предупреждения, объявления и др.) не</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации ✓ Прием вызовов со стороны потребителей с вопросами, пожеланиями или жалобами, связанных с услугами водоснабжения и сброса сточных вод, предоставляемых Предприятием

<p><i>указываются номера телефонов, по которым потребитель может разъяснить возникшие вопросы</i></p>		
<p>Договор на услуги водоснабжения и водоотведения</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Согласование предоставляемых услуг ✓ Разграничение прав и обязанностей сторон ✓ Регулирование отношений между Предприятием и потребителем в процессе снабжения водой и сброса стоков, касающихся расчета и оплаты оказываемых услуг ✓ Разграничение сетей и устройств, находящихся в ведении Предприятия, от сетей и устройств, находящихся в ведении потребителя
<p>Регистры</p> <p><i>Регистры абонентов Предприятия ведутся как в электронном виде, так и на бумажном носителе. Учет абонентов ведется отдельно по категориям (физические лица и юридические лица) в разных программах.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Учет потребителей ✓ Учет ежемесячного потребления воды и сточных вод для каждого потребителя ✓ Учет водомеров ✓ Предоставление расчетов за оказанные услуги
<p>Книга жалоб</p> <p><i>На Предприятии отсутствует Книга жалоб</i></p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксирование обращений и претензий потребителей
<p>Доска объявлений</p> <p><i>Доска объявлений расположена в холле, у входа.</i></p> <p><i>Доска объявлений служит для публикации информации, как для потребителей, так и для сотрудников Предприятия, касаемых графика подачи воды, решений Примэрии по утверждению тарифов, номеров экстренных служб, схема эвакуации при возникновении пожаров и др.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Публикация информации о деятельности Предприятия, о предоставленных услугах (основные и вспомогательные), о практикуемых тарифах и контактных данных Предприятия и ее специалистов
<p>Квитанция об оплате</p> <p><i>В квитанциях по оплате не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы указать последние показания приборов учета</i></p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Публикация контактных данных / банковских реквизитов Предприятия ✓ Информирование потребителей о рассчитанной сумме за оказанные в текущем месяце услуги и о сроке ее оплаты ✓ Информирование потребителей о размере накопленного долга ✓ Информирование потребителей о последних записанных в базу данных Предприятия показаний их приборов учета ✓ Сбор показаний приборов учета ✓ Публикация уведомлений / информации со стороны Предприятия (на обратной стороне)
<p>Анкеты удовлетворенности потребителей</p> <p><i>Предприятие не практикует распространение среди своих</i></p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Изучение и оценка уровня удовлетворенности потребителей ✓ Выявление факторов, влияющие на удовлетворенность потребителей

<p><i>потребителей анкет для оценки их удовлетворенности</i></p>		
<p>Примэрия</p> <p>✍ Если в Примэрию города поступают жалобы или запросы от горожан, они сообщены устно или в письменной форме Предприятию. Они регистрируются Секретарем и направляются к Директору, который определяет ответственного специалиста, который должен приготовить письменный ответ. Объяснения в письменном виде представляются в требуемых Примэрией сроках, а затем направляются Примэрией заявителю.</p>	<p align="center">☑</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мониторинг работы Предприятия ✓ Регистрация жалоб и запросов от горожан, связанных с услугами водоснабжения и сброса сточных вод, предоставляемых Предприятием ✓ Разбирательство случаев приостановления подачи воды и / или приема сточных вод Предприятием ✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации
<p>Средства массовой информации</p> <p>✍ Из средств массовой информации на уровне города Басарабьяска доступен лишь местный телеканал BAS TV</p> <p>✍ Предприятие обращается к услугам местных СМИ для публикации информации и объявлений об обязанности своевременной оплаты за услуги водопотребления и водоотведения, о предпринимаемых Предприятием мер и др.</p> <p>✍ Директор Предприятия дает интервью о положении дел на Предприятии и об ее деятельности</p>	<p align="center">~</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Информирование о деятельности Предприятия ✓ Информирование потребителей об изменениях в тарифах ✓ Информирование потребителей о случаях приостановления водоснабжения и / или приема сточных вод (причины, продолжительность, и т.д.) ✓ Повышения осведомленности потребителей о рациональном использовании воды и сбросе сточных вод в канализационную сеть ✓ Повышения осведомленности потребителей об обязанности своевременной оплате за услуги Предприятия
<p>Интернет</p> <p>✍ Общая информация о Предприятии опубликована в разных онлайн бизнес-справочниках: www.yellowpages.md, www.stroy.md, www.firme.md, www.hq.md, www.stroika.md, md.kompass.com, www.az.md, www.cenior.utm.md, www.paginiaurii.md</p> <p>✍ Также Предприятие фигурирует на официальном сайте www.atac.md в качестве члена АМАС</p> <p>✍ <i>Предприятие не имеет собственный адрес электронной почты</i></p>	<p align="center">~</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поддерживания связи с потребителями и общественностью в реальном времени ✓ Публичное распространение информации о деятельности и услуг Предприятия
<p>Типовое положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации¹¹</p>	<p align="center">~</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установление условий эксплуатации систем водоснабжения и канализации коммунального хозяйства ✓ Регулирование процесса предоставления услуг по водоснабжению и / или получению сточных вод от потребителей ✓ Регулирование отношения между Предприятием и потребителями услуг по водоснабжению и канализации

¹¹ утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №656 от 27.05.2002 (Monitorul Oficial Nr. 71-73 от 06.06.2002, статья № 750)

<p>Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города</p> <p><i>✍ На уровне города Басарабьяска не было разработано Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации которое регламентировало бы условия предоставления коммунальных услуг водоснабжения и канализации на уровне города, а также регулировало бы отношения между поставщиком и потребителями этих услуг</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определяет условия и возможности, в соответствии с которыми осуществляются общественные (коммунальные) услуги централизованными системами водоснабжения и канализации города ✓ Регулирует отношения между заказчиками, абонентами, поставщиком и потребителями услуг водоснабжения и канализации
--	-------------------------------------	---

~ Частично используются Предприятием

Используются Предприятием

Не используются Предприятием

Выводы:

- *Низкий уровень присутствия Предприятия в средствах массовой информации и в Интернете приводит к низкому уровню знания и понимания специфики ее деятельности со стороны потребителей и широкой общественности. Также это определяет высокий уровень загрузки коммуникационных каналов (телефон, обращения в офис Предприятия, прямые беседы с работниками Предприятия), с информационными запросами со стороны потребителей и широкой общественности.*
- *Отсутствие Книги жалоб является нарушением Положения о порядке ведения Книги жалоб¹²*
- *В условиях отсутствия Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города, примененные на практике на каждом из этапов предоставления услуг методы, носят неформализованный характер, основываясь на предыдущем опыте*

3.2.2.3 Тарифная политика

Тарифы на водоснабжения и канализацию, утверждённые для Муниципального Предприятия «**Apă Canal Basarabeasca**» дифференцированы по категориям потребителей.

По состоянию на октябрь 2014 года, в силе тарифы, утвержденные в сентябре 2012 года в соответствии с решениями городского совета №. 9/8.

Категории потребителей с отдельными тарифами для 1м³ воды являются:

I. Категория: население;

II. Категория: население (одинокие пенсионеры);

III. Категория: экономические агенты и бюджетные учреждения, финансируемые из бюджетных средств разных уровней;

Таблица 22. Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения

Наименование	Единица измерения	вода	канализация
Тариф для населения	лей/м ³	9,00	9,00

¹² Утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1141 от 04.10.2006 (Monitorul Oficial №. 161 от 06.10.2006, статья № 1233)

Тариф для населения (одиноким пенсионеры)	лей/м ³	7,00	7,00
Тариф для экономических агентов, без НДС	лей/м ³	36,00	34,00
Тариф для бюджетных учреждений, без НДС	лей/м ³	36,00	34,00
Номер решения городского совета		9/8	
Дата решения городского совета		27.09.2012	
Дата утверждения		01.10.2012	

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арї Canal Basarabeasca”

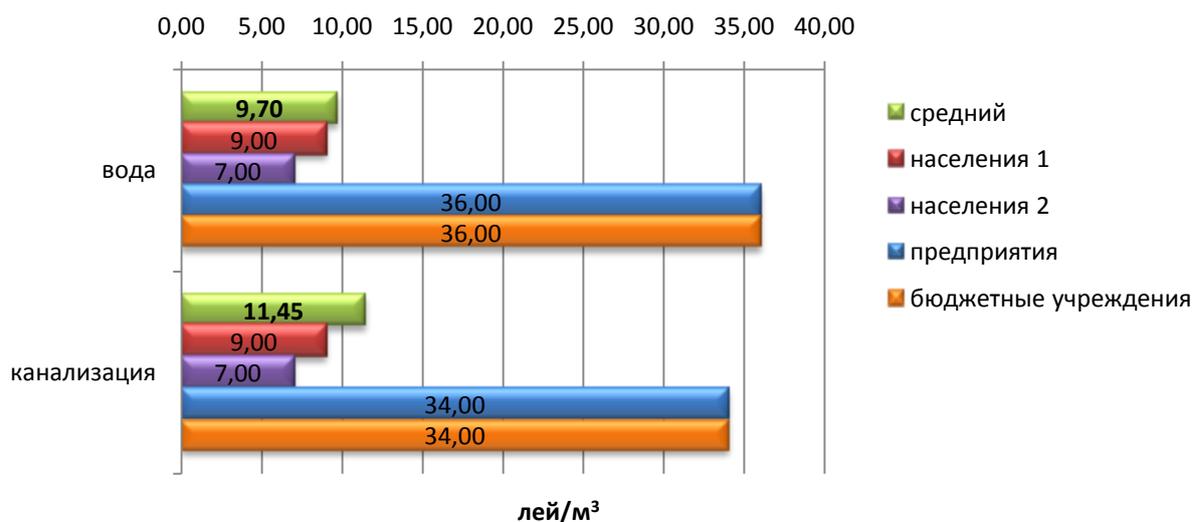
+ Определение тарифа за 1 м³ воды в Апэ Канал Басарабьяска осуществляется в соответствии с "Методологией определения, утверждения и применения тарифов на публичные услуги по водоснабжению, канализации и очистке сточных вод», решение Национального Агентства по Регулированию в Энергетике №164 из 29.11.2004. (Официальный Монитор Республики Молдова №. 218-223/465 от 03.12.2004).

– Странно, что тарифы для населения является одинаковым для воды и канализации

Перекрестное субсидирование тарифов предполагает, что государственные учреждений и экономические агенты несут часть затрат населения.

Ввиду того что объем услуг по водоснабжению на которые выставлены счета для экономических агентов и бюджетных учреждений значительно ниже, чем объем услуг на которые выставлены счета для населения, разница между средним тарифом и тарифом утвержденным для экономических агентов и бюджетных учреждений высока.

Фигура 5. Данные по утвержденным тарифам, лей/м³



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арї Canal Basarabeasca”

В целях снижения тарифа для воды для населения первой категории на 0,7лей/м³, для второй категории на 2,7лей/м³ по сравнению со средним тарифом, применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 26,3лей/м³ по сравнению со средним тарифом. Аналогично, для уменьшения тарифа на канализацию для населения первой категории на 2,45лей/м³, для второй категории на 4,45лей/м³ по сравнению со средним тарифом применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 22,55лей/м³ по сравнению со средним тарифом. (Фигура №5)

Фигура 6. Эволюция среднего утверждённого тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м³



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арђ Canal Basarabeasca”

Изучение эволюции среднего тарифа в номинальном выражении на услуги водоснабжения показало, что он изменился в 2006, 2008, 2009 и 2012 годах.

Тариф в реальном выражении не отличается существенно от тарифа в номинальном выражении, потому что средний тариф часто изменялся.

+ Тариф, на услуги водоснабжения, в реальном выражении не отличается существенно от тарифа в номинальном выражении, потому что средний тариф часто изменялся

Фигура 7. Эволюция среднего утверждённого тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м³



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арђ Canal Basarabeasca”

Средний тариф в номинальном выражении для канализации, следует тем же тенденциям, что и тариф за поставку воды.

За период 2009-2012, тариф на услуги канализации в номинальном выражении 8,83лей/м³ не был изменен, в связи с этим реальный тариф снизился до 6,89лей/м³.

Зеленые полосы в фигурах 6 и 7, выявляют время местных выборов. Поскольку рост цен напрямую обусловлено датой выборов, в данном случае до и после выборов (в 2011 году) тарифы не увеличивались.

Перекрёстное субсидирование тарифов для водоснабжения и канализации, или плата части расходов для населения другими потребителями, это тарифная политика, которая широко практикуется в Республике Молдова.

- Высокая разница между тарифами для населения и предприятий на протяжении проанализированных лет.

Фигура 8. Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м³

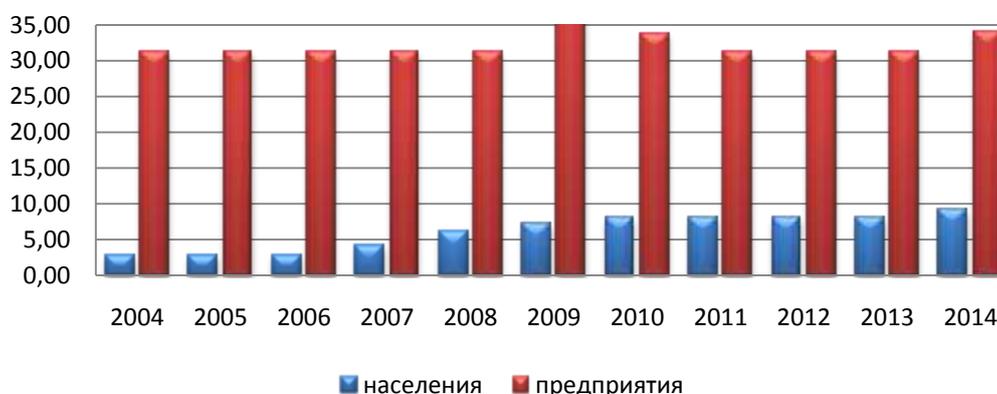


Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арђ Canal Basarabesca”

- Утвержденный тариф на услуги водоснабжения для предприятий в 4 раза выше, чем тариф для населения. Если в 2004 году, разница составляла 30,75лей/м³ то в 2014 году она составляет 27,00 лей/м³.

Эволюция тарифов показывает высокую разницу между тарифами для населения и других потребителей. Этот показатель снизился в 2007 году. Дифференцированные тарифы создают трудности в прогнозировании потребления, при расчете и утверждении тарифов и ожидаемых доходов. Население это категория потребителей, которая имеет предсказуемые потребления воды, в то время как потребление услуг для предприятий может значительно варьировать в зависимости от: предмета деятельности, расширение или сокращения рынков сбыта, экономического кризиса и т.д. В этом случае, финансовый риск, из-за неправильного прогноза объемов и суммы счетов для бизнеса в процессе расчета тарифа, высок.

Фигура 9. Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м³



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арђ Canal Basarabesca”

Разница между тарифом на канализацию, утвержденным для населения и для других потребителей, также как и для воды, высока. Если в 2004 году разница составила 28,50лей/м³, то в 2014 году составляет 25,00лей/м³.

– Утвержденный тариф на услуги канализации для предприятий в 3,8раза выше, чем тариф для населения. Если в 2004 году, разница составляла 28,5лей/м³ то в 2014 году она составляет 25,00лей/м³.

Высокие тарифы для предприятий и государственных учреждений, по сравнению со средним тарифом способствует тому, что все больше и больше потребителей из категории предприятия и государственные учреждения, пробуривают свои источники воды, что отрицательно сказывается на экономическом состоянии муниципального предприятия.

Постановление Правительства нр.619 из 08.16.94 пк.4 гласит: «Артезианские скважины, имеющиеся в населенных пунктах, располагающих централизованными системами водоснабжения, могут быть использованы в дальнейшем только в той мере, в какой их эксплуатация не ставит под угрозу жизнедеятельность централизованных систем водоснабжения и канализации, и в случаях, изложенных в пункте 3:

- ✓ согласно параметрам вода из централизованных систем водоснабжения не может быть использована в технологических процессах из-за ухудшения качества товаров потребления;
- ✓ существует необходимость создания резервных источников водоснабжения для объектов стратегической важности и их нормального функционирования в чрезвычайных ситуациях».

Фигура 10. Структура тарифа на услуги водоснабжения



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Арђ Canal Basarabeasca”

В расчёте тарифа для услуг водоснабжения, большая доля составляет оплата труда в том числе социальное и медицинское страхования 42%, 21% это затраты на электрическую энергию, техническое обслуживание и ремонт составляет 12%, 3% износ основных средств, рентабельность - 1% и прочие расходы -15%.(Фигура №10)

Фигура 11. Структура тарифа на услуги канализаций



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Apă Canal Basarabasca”

В расчёте тарифа для канализационных услуг, большая доля составляет оплата труда в том числе социальное и медицинское страхования 60%, 8% это затраты на электрическую энергию, техническое обслуживание и ремонт составляет 10%, 2% износ основных средств, рентабельность - 1% и прочие расходы -16%.(Фигура №11)

Тарифы на водоснабжение и канализацию, в некоторые годы, не покрывают расходы, которые несет предприятия.

Таблица 23. Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации

Наименование	Единица измерения	2011	2012	2013
вода				
объем воды, на который выставлены счета	тысячи м ³	122,3	121,8	121,0
доход от водоснабжение	тысячи леи	1 064,1	996,6	1 052,9
расходы на водоснабжения	тысячи леи	1 227,4	1 229,4	1 416,6
средний результирующий тариф	леи/м ³	8,70	8,18	8,70
себестоимость	леи/м ³	10,04	10,09	11,71
покрытия расходов тарифом		0,87	0,81	0,74
разница между тарифом и себестоимостью на м³	леи/м³	-1,34	-1,91	-3,01
суммарная разница	тысячи леи	-163,3	-232,8	-363,7
канализация				
объем канализаций, на который выставлены счета	тысячи м ³	126,5	128,5	120,5
доход от канализаций	тысячи леи	1 242,5	1 272,5	1 408,0
расходы на канализацию	тысячи леи	1 418,9	1 409,3	1 626,2
средний результирующий тариф	леи/м ³	9,82	9,90	11,68
себестоимость	леи/м ³	11,22	10,97	13,50
покрытия расходов тарифом		0,88	0,90	0,87
разница между тарифом и себестоимостью на м³	леи/м³	-1,39	-1,06	-1,81
суммарная разница	тысячи леи	-176,4	-136,8	-218,2

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Apă Canal Basarabasca”

В этих целях, в таблице 23, приведен расчет разницы между средним результирующим тарифом и себестоимости на 1 м³ воды за период 2011-2013 г.

Затраты на услуги водоснабжения не были покрыты тарифом в 2011, 2012 и 2013г., когда этот показатель не превысил значение 1, и составил 0,87 в 2011г, 0,81 в 2012г и 0,74 в 2013г.

Разница между тарифом и себестоимостью для водоснабжения привело к отрицательным эффектам в размере – 759 800 леев за 3 года.

Для канализационных услуг в 2011, 2012 и 2013 годах, затраты не были покрыты тарифом, показатель не превысил значение 1, и составил 0,88 в 2011г, 0,9 в 2012г. и 0,87 в 2013г.

Разница между тарифом и себестоимостью для канализационных услуг привело к отрицательным эффектам в размере –531 400леев за 3 года.

Степень доступности тарифа для водоснабжения и канализаций является чрезвычайно важным показателем для оценки способности потребителей платить.

В соответствии с разделом VI «Стратегии водоснабжения и канализации населенных пунктов Республики Молдова (2014-2028)», утвержденной Постановлением Правительства №. 199 от 20.03.2014, средний счет домохозяйства для водоснабжения и канализаций **не должен превышать 3-5% от среднего дохода домохозяйства.**

Таблица 24 Степень доступности тарифа (утвержденные тарифы)

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
тариф на воду	леи/м ³	9,00	9,00
тариф на канализацию	леи/м ³	9,00	-
средний городской доход I квартал 2014	леи/чел/месяц	2016,8	2016,8
средний городской доход 2013 (квинтиль I)	леи/чел/месяц	962,8	962,8
существующие потребление	л/чел/с	26,4	26,4
средний ежемесячный счет на человека	леи	14	7
степень доступности (существующие потребление)	%	0,7%	0,4%
степень доступности (существующие потребление, квинтиль I)	%	1,5%	0,7%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Apă Canal Basarabeasca” и *statistica.md*

В таблице 24 показан расчет доступности тарифа для потребителей г. **Basarabeasca**. Так как есть абоненты, подключённые к водоснабжению и канализации и абоненты, подключённые только к водоснабжению, анализ был проведен для этих двух категорий потребителей.

Из данных представленных в таблице 24 следует отметить, что для абонентов *население*, клиенты, подключённые к водоснабжению и канализации и клиенты, подключённые только к водоснабжению, **степень доступности не превысила 4%**.

Этот метод расчета доступности тарифов на основе фактического, низкого потребления услуг водоснабжения и канализации (счет рассчитывается в среднем для 26,4 л/ч/с).

Этот метод для Молдовы, где за чертой бедности находится более 21,9% населения (источник: Национальная конфедерация профсоюзов), не отражает реальный уровень доступности тарифа. Для этой категории населения доход меньше 2016,8 лей/ч/м. Для изучения индикатора, для населения с низким уровнем дохода, представлено исследование с квинтилем I.

Для расчета реального значения **степени доступности** тарифа, мы прогнозируем 125 л/чел/с, потребление, которое является средним потреблением в развитых странах, и фактическая себестоимость 1м³ воды - 11,70 леи/м³ и канализации – 13,50 леи/м³.

Таблица 25 Степень доступности тарифа (себестоимость)

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
--------------	-------------------	--------------------	------

себестоимость воды	леи/м ³	11,7	11,7
себестоимость канализаций	леи/м ³	13,5	
расчетное потребление	л/чел /с	125	125
средний городской доход I квартал 2014	леи/чел/месяц	2016,8	2016,8
средний городской доход 2013 (квинтиль I)	леи/чел/месяц	962,8	962,8
потребление воды	л/чел/с	125	125
средний ежемесячный счет на человека	леи	94,5	43,9
степень доступности (потребление 125, л/чел/с)	%	4,7%	2,2%
степень доступности (потребление 125, л/чел/с, квинтиль I)	%	9,8%	4,6%

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Apă Canal Basarabeasca” и statistica.md

В этой ситуации средний ежемесячный счет на человека за воду и канализацию будет 94,5 лея/месяц, а **степень доступности** составляет 4,7%. Для потребителей подключенных только к водопроводу **степень доступности** составляет 2,2%. Необходимо отметить, что **степень доступности** только для воды не включает расходы на канализацию. В этой ситуации потолочная **степень доступности**, утвержденная на национальном уровне, была достигнута.

3.2.2.4 Местные конкуренты

Несмотря на то, что МП “Apă – Canal din Basarabeasca” предоставляет услуги, которые попадают под определение "естественной монополии", Примэрия создала *еще одного оператора услуг по водоснабжению – МП "Aqua Basarabeasca"*.

Кроме того, *косвенными конкурентами Предприятия являются сами потребители, которые имеют собственные источники воды.*

МП "Aqua Basarabeasca" было создано решением городского Совета № 5/4 от 09.09.2008, для обслуживания объектов водоснабжения и инженерных коммуникаций в микрорайоне железнодорожников – «Флэмында», и станции Басарабьяска. Цель создания нового муниципального предприятия была улучшение водоснабжения и водоотведения в городе, для большего удобства обслуживания сетей.

Таблица 26. Общие данные по МП "Aqua Basarabeasca"

Полное название	МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "AQUA BASARABEASCA"
Укороченное название	МП "AQUA BASARABEASCA"
Юридическая форма организации	Муниципальное предприятие
IDNO	1011605000994
Дата государственной регистрации	15.04.2011
Метод учреждения	Новое предприятие
Место расположения	MD - 6701, ул. Гоголь, 12/А, г. Басарабьяска, Республика Молдова Телефон: (0-297) 26150
Главный вид деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Водозабор, очистка и распределение воды 2. Свалки и удаление отходов и сточных вод; канализация, санитарная обработка и другие услуги 3. Строительство зданий и сооружений, реконструкция,

	реставрация и ремонт
	4. Оптовая торговля отходами, ломом и материалами, пригодными для вторичной переработки
	5. Грузовой автодорожный транспорт
	6. Сдача внаем собственного недвижимого имущества
Уставный фонд	1 421 764 лея
Учредитель	Городской Совет Basarabeasca Доля: 1 421 764 lei (100%)
Администратор	ДИМИТРОВ СТЕПАН, IDNP 0971707197404

Источник: МП "Aqua Basarabeasca"¹³

Таблица 27. Краткий сравнительный анализ местных поставщиков услуг водоснабжения в городе Басарабьяска

Критерии сравнения		МП "Apă-Canal" Basarabeasca	МП "Aqua Basarabeasca"	
Предоставляемые услуги		Водоснабжение Водоотведение Очистка сточных вод	Водоснабжение	
Обслуживаемая территория		микрорайон Романовка микрорайон Флэмында	микрорайон Флэмында	
График подачи воды		5 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰	Будни и воскресенье: 6 ⁰⁰ - 13 ⁰⁰ 17 ⁰⁰ - 22 ⁰⁰ Суббота и праздничные дни: 6 ⁰⁰ - 22 ⁰⁰	
Номер абонентов	ФЛ	Водоснабжение	2 830	2 928
		Водоотведение	1 261	-
	ЮЛ		109	75
Применяемые тарифы ¹⁴	Водоснабжение	ФЛ	9,0 лея / 1 куб. м.	9,0 лея / 1 куб. м.
		ЮЛ	36,0 лея / 1 куб. м.	36,0 лея / 1 куб. м.
	Водоотведение	ФЛ	9,0 лея / 1 куб. м.	-
		ЮЛ	34,0 лея / 1 куб. м.	

Источник: Данные предоставленные МП "Apă-Canal" Basarabeasca и МП "Aqua Basarabeasca"

Так как МП "Aqua Basarabeasca" предоставляет только услуги по водоснабжению, существенную проблему представляет тот факт, что услуги по отводу для клиентов МП "Aqua Basarabeasca" предоставляются МП "Apă - Canal din Basarabeasca". Учет отведенной в центральной канализационной системе воды представляет для Предприятия проблему.

Тарифы на услуги, оказываемые обоими поставщиками услуг по водоснабжению и водоотведению утверждаются решением городского Совета, на одном уровне.

¹³ Выписка из государственного Реестра юридических лиц № 14879 от 15.04.2011

¹⁴ Согласно решению городского Совета № 9/8 от 27.09.2012

3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними

Муниципальное предприятие „Арђ-Canal” Басарабьяска имеет в своем списке контрагентов более чем 50 юридических лиц, из них самые большие обороты имеют с предприятиями представлены в таблице ниже.

Таблица 28. Список основных поставщиков предприятия

№	Поставщик	Услуги\товар
1	SA „Union Fenosa”	Электра энергия
2	SA „Moldtelecom”	Услуги связи
3	Tirex Petrol SA	Топливо
4	Petrom SA	Топливо
5	SA Orange	Мобильная связь
6	NAVIGATOR SRL	Запасные части
7	IS Posta Moldovei	Почтовые услуги
8	Agropiese TGR SRL	Запчасти,

Источник: Разработано ProConsulting на основе данных «Арђ-Canal» Басарабьяска

Не со всеми поставщиками предприятие имеет заключённые договора, договора заключаются с контрагентами которые на постоянной основе поставляют услуги, это SA „Union fenosa”, SA „Moldtelecom”, TIREX PETROL SA и т.д..

Политика работы с поставщиками разная от случая к случаю, в случае с поставщиками электроэнергии и по услугам фиксированной телефонной связи предприятие не может выбрать другого поставщика, то по остальным услугам и товарам предприятие выбирает у кого приобретать услугу/товар исходя из цены, качества и сроков поставки. Поэтому список контрагентов с которыми работают достаточно разнообразный.

3.2.3 Анализ управления

3.2.3.1 Стратегическое планирование

Принимая во внимание тот факт, что стратегическое планирование это комплексный процесс, составленный из нескольких основных этапов (составление миссии, видения, целей предприятия, разработка стратегии, стратегических и годовых планов развития, мониторинг и контроль стратегии), проанализируем определенные аспекты стратегического планирования в предприятии и впоследствии дадим детальные рекомендации, выведенные из результатов анализа.

Таким образом, формально, некоторые элементы миссии предприятия представлены в Уставе МП "APĂ-CANAL BASARABEASCA", в соответствии с которым установлены виды деятельности, для которых было создано предприятие, и главная цель ее существования и виды деятельности.

Главной целью предприятия является удовлетворение требований учредителя (Городской Совет) и реализация социальных и экономических интересов рабочего коллектива. Таблица, приведенная ниже, указывает на некоторые элементы планирования предприятия:

Таблица 29. Элементы стратегического планирования на предприятии

Название элемента	Форма представления	Ответственный за разработку	Отражающие документы	Осведомленность (кто знает о существовании этого стратегического элемента)
Миссия, видение	Миссия-не формализована. Видение-неопределенное	Учредитель, Директор	Устав, на уровне видов деятельности	Население, администрация, сотрудники предприятия
Стратегические цели (на период >1 год), стратегия	Стратегические цели не формализованы. Годовые цели имеют слабую формализацию. Стратегии не разработаны.	Директор, администрация	Не составляются	Администрация
Планы развития на период > 1 год и годовые	Планы развития на долгий срок отсутствуют, ежегодные планы развития существуют (План мероприятий по МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” на 2014-2015 г.)	Директор, администрация	Не составляются	Администрация, сотрудники предприятия
Система контроля	В виде учета	Директор,	Годовые,	Администрация,

и мониторинга	оперативной	администрация	ежемесячные и	сотрудники
	деятельности		оперативные отчеты	предприятия

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Apă-Canal Basarabesca"

В обычном порядке, стратегическое планирование в МП "APĂ-CANAL BASARABEASCA" является прерогативой и обязанностью Директора Предприятия (на данный момент ИО Директора). Стратегическое планирование становится прерогативой учредителя только в случаях, когда он внедряет территориальные стратегии развития с применением внешнего финансирования, в то время как в МП "APĂ-CANAL BASARABEASCA" слабые предпосылки для получения данного финансирования, в том числе из-за недостаточного вовлечения Учредителя в данный процесс.

С момента создания предприятия были внедрены инвестиционные проекты по улучшению и/или замещению существующих сетей водоснабжения и канализации, а также и в строительство новых. На данный момент плановые ремонтные работы и на содержание сетей лишь частично производятся по той простой причине, что в отсутствии инвестиций и недостатке собственных средств они имеют высокую вероятность невыполнимости. Комплексного и долгосрочного стратегического планирования не существует. Таким образом, предприятие работает в основном в аварийном режиме, и проводит только срочные работы по устранению неполадок или аварий в сетях, которые не нуждаются в планировании.

Таблица 30. Инвестиционные проекты МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA"

Внедренные проекты

№	Название проекта	Сроки внедрения	Цели	Бюджет, лей	Источник финансирования
1.	Ремонт системы водоснабжения в микрорайоне "Romanovca"	2010-2011	Улучшение качества питьевой воды	2788800,0	Примэрия, FISM
2.	Строительство части водопровода в секторе „Flămînda"	2012-2013	Улучшение качества питьевой воды	1383700,0	Примэрия, FISM

Проекты в процессе внедрения

№	Название проекта	Сроки внедрения	Цели	Бюджет	Источник финансирования
1.	Реконструкция канализационной сети в секторе „Flamînda"	2011-2014	Улучшение экологической ситуации	2950000,0	Экологический Фонд

Проекты на стадии планирования

№	Название проекта	Сроки внедрения	Цели	Бюджет	Источник финансирования
1.	Ремонт системы	2015-2017	Улучшение	650000	Примэрия, FISM,

	водоснабжения на ул. Verde, Moldavscaia, Școrsa, Gării, (26 km).		качества питьевой воды	0,0	Экологический Фонд, USAID
2.	Реконструкция канализационной сети на ул. Sovhoynaia, Muncii, K.Marcs, Gogol, Depoul, Matrosov, протежение 11,5 km	2014 - 016	Улучшение экологической ситуации	122300 00,0	Примэрия, FISM, Экологический Фонд, USAID

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Apă-Canal Basarabeasca"

Также, одним из главных приоритетов ИО Директора предприятия на сегодняшний день является увеличение числа потребителей (в основном в частном секторе) путем их подключения к существующим сетям и/или новым сетям, а также работа по уменьшению расходов предприятия. Спрос на услуги со стороны юридических лиц постоянно уменьшается из-за уменьшения их активности. Таким образом, увеличение числа потребителей могло бы создавать новые доходы предприятию, которые в свою очередь могли бы создавать предпосылки для начала стратегического планирования на развитие всех сетей и предприятия в целом. Эта деятельность проводится с огромным трудом, так как покупательская способность потребителей сильно упала за последние несколько лет, и у них нет средств на дорогостоящие вложения с длительным сроком окупаемости, а также из-за большего уровня оттока граждан за рубеж.

В соответствии с Уставом предприятия учредитель заключает с ее директором договор для передачи государственной собственности в оперативное управление, а также полномочий на проведение деятельности (с ИО Директором Договора подписано не было).

Все стратегические действия ИО Директора предпринимает с согласием учредителя, а оперативные решения самостоятельно. Планирование на предприятии производится на очень короткий срок. Предприятию следовало бы разработать стратегический план с указанием видения предприятия, миссии, долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные стратегические цели, стратегии и оперативные планы. Мониторинг оперативных показателей деятельности отражаются в финансовых и бухгалтерских отчетах и отчетах представленных Мэрии. Предприятие составляет планы развития и деятельности на один год, которые утверждаются и представляются Мэрии города в виде напечатанного документа (План мероприятий по МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” на 2014-2015 г.).

Примечательно что, МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” периодически отправляет в адрес Примэрии запросы по содействию в приобретении новых транспортных средств и другого оборудования в целях повышения уровня услуг населению в связи с тем, что на предприятии эксплуатируется устаревшая техника (экскаватор – 1985 г., ассенизационная машина – 1981 г., трактор Т-40 с прицепом – 1988 г., износ которых составляет 100%).

В основном планируется работа по улучшению сетей, работа по устранению выявленных неполадок на сетях и на секторах. Для составления этих планов, путем проведения совещаний, привлекаются сотрудники, которые ответственны за тот или иной сектор (Мастера Участков «Водопровод» и «Канализация»).

Таблица 31. План мероприятий по МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” на 2014-2015 г.

№	Наименование мероприятия	Срок реализации	Источник финансирования
	Канализация		

1	Кап. ремонт насосных станции № 1,3,4,5	30.11.2014	Министерство экологии
2	Кап. ремонт иловой насосной	30.11.2014	-
3	Кап. ремонт первичных отстойников	30.11.2014	-
4	Кап. ремонт 4-х биофильтров	30.11.2014	-
5	Замена оборудования на КНС № 1,3,4,5	30.10.2014	-
6	Своевременное устранение прорывов на канализационных трассах	постоянно	Собственные средства
Водопровод			
1	Заключить договор с ЦПМ Басарабьяского района на проведение анализов питьевой воды	15.01.2014	
2	Произвести текущий ремонт скважин № 6,7,8,9,10	25.10.2014	Собственные средства
3	Произвести ревизию всей запорной арматуры на водопроводных сетях	15.10.2014	Собственные средства
4	Смотровые колодцы очистить от мусора, ила	15.11.2014	Собственные средства
5	Произвести хлорирование и промывку резервуаров	10.07.2014	Собственные средства
6	Ремонт скважины № 11	10.07.2014	
7	Замена водопроводных сетей d=50мм, 60 м, ул. Речная.	30.10.2014	Собственные средства
8	Замена водопроводных сетей d=100мм, 1250 м, ул. Зеленая	25.11.2014	Собственные средства

Разработано МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”

Даже, если не существует плана стратегического развития социально-экономической составляющей района Басарабьяска на несколько лет вперед (в процессе разработки), а также и на предприятии, так или иначе работа предприятия ведется практически на всех стратегических направлениях с необходимой постановкой задач:

- **задачи по качеству** (пример: улучшение качества воды и качества услуг по канализации сточных вод)
- **задачи по ремонту и обновления существующих сетей**
- **задачи, относящиеся к рынку и работе с потребителями** (пример: экстенсивный рост рынка услуг, создание новых видов услуг, мониторинг обзора отзывов от потребителей),

- **финансовые задачи** (оптимизация и контроль операционных расходов на содержание предприятия, внедрение стратегии менеджмента основных средств и др.),
- **операционные задачи** (улучшение состояния инфраструктуры и оборудования, повышение эффективности расхода электроэнергии и др.),
задачи, относящиеся к персоналу (пример: развитие навыков сотрудников, внедрение эффективной системы управления человеческими ресурсами).

Все же, из-за отсутствия должного финансирования, эти задачи выполняются лишь частично.

Ответственность в стратегическом планировании

В обычном порядке, стратегическое планирование в МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” является прерогативой и обязанностью Директора Предприятия. По причине увольнения бывшего Директора, на данный момент стратегическое планирование входит в задачи ИО Директора. Но, в связи с тем, что ИО Директора также исполняет обязанности Экономиста (бывшая должность на предприятии), а также решает технические вопросы (должность Главного Инженера в штатном расписании отсутствует), ИО Директора не располагает необходимым временем для разработки и решения стратегических задач, а вынужден заниматься текущими вопросами.

Выводы

- *Стратегическое планирование в МП "APĂ-CANAL Basarabeasca" ограничено на выполнение краткосрочных задач, которые являются больше оперативными, чем стратегическими. Отсутствие стратегического плана развития предприятия в целом и по подразделениям в частности, где были бы расписаны все промежуточные цели и задачи для выполнения главной цели и миссии.*
- *Активное вовлеченность Директора в операционной деятельности который также исполняет обязанности Экономиста (бывшая должность на предприятии), а также решает технические вопросы требует много усилий, которые могли бы использоваться в стратегическом планировании, в результате эффективного делегирования.*
- *Не существует системного слежения за инвестиционными возможностями и исходя из этого не планируются инвестиции в предприятии на долгий срок.*
- +/- *Положительной оценкой является тот факт, что МП "APĂ-CANAL Basarabeasca" проводит ежегодное планирование, которое в большей степени относится к выполнению ремонтных работ, в то время как не учтены такие аспекты деятельности как улучшения качества работы с клиентами, улучшения качества предоставляемых услуг, мероприятия по увеличению числа потребителей.*
- + МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” периодически отправляет в адрес Примэрии запросы по содействию в приобретении новых транспортных средств и другого оборудования.

3.2.3.2 Организационная структура

С точки зрения организации деятельности МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”, структура предприятия составлена из административного персонала (ИТР) и исполнительного персонала (персонал по работе с клиентами, обслуживающий персонал и производственный персонал), которые включены в одном общем списке (штатное расписание).

Организация и деятельность предприятия ориентирована на достижение исключительно операционных целей, в том смысле, что каждая организационная составляющая соответствует нуждам деятельности предприятия.

Система управления предприятием включает в себя все элементы отношений, которые структурированы в одной организационной составляющей, в которой протекают процессы управления и деятельности в целом.

Система управления предприятием определена следующими компонентами:

- ◆ Подраздел принятия решений или управленческий;
- ◆ Оперативный подраздел или управляемый;
- ◆ Информационный подраздел или связующий.

Действующая организационная структура МП „АРЃ-CANAL BASARABEASCA” определяется общим количеством персонала, организационными подразделениями и взаимосвязями, что не в полной мере обеспечивают адекватные организационные предпосылки для достижения целей. Имеется в виду, что концентрация большого количества секторов под одним человеком (главный инженер) создает риски для их качественного управления и своевременного реагирования. Она включает в себя две компоненты:

- ◆ Структура управления – функциональная;
- ◆ Производственная структура – оперативная.

Элементы, которые формируют организационную структуру, имеют решающее значение для существования, функционирования и развития предприятия.

Администрация

Структура административного персонала предприятия состоит из следующих должностей:

Таблица 32. Структура административного персонала предприятия МП "Арђ-Canal Basarabeasca"

Должность	Количество Факт./ Согласно штатам	Обязанности	Подчинение
<i>Управление предприятия</i>			
ИО Директора предприятия	1/1	Управление предприятием, координирование деятельностью, разрабатывает и применяет комплексную систему управления предприятием, проверяет качество выполняемых указаний, проводит разработку мер по постоянному улучшению системы управления в целях достижения поставленных задач.	Мэр города
Экономист	0/1	Экономическое развитие предприятия и разработка предложений по развитию, анализ и разъяснение финансово-экономической ситуации, разработка и заполнение финансовых статистических отчетов.	Директор предприятия
Главный бухгалтер	1/1	Управляет и отвечает за эффективное проведение учетной и финансовой деятельности предприятия; Управляет отделом и координирует	Экономист

Должность	Количество Факт./ Согласно штатам	Обязанности	Подчинение
		бухгалтерский учет. Анализирует финансово-экономические показатели; Составление отчетов бухгалтерского учета деятельности предприятия; Осуществляет надзор и управление основных средств соответствии их назначением.	
Административный персонал			
Ст. бухгалтер	1/1	Осуществление бухгалтерского учета; Ежедневная обработка первичной документации (налоговые накладные, учет доходов и расходов); Составляет бухгалтерские отчеты; Ведет учет и регистрацию товарно-материальных ценностей; Замещает главного бухгалтера.	Экономист
Инспектор ОК	1/1	Ведет учет личного состава компании, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной документации. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя компании, а также другую установленную документацию по кадрам. При приеме на работу знакомит с положениями о дисциплине в организации, о рабочем времени и времени отдыха, ведет учет и выдачу служебных удостоверений. Направляет на инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите, правилам и нормам охраны труда. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.	Директор предприятия
Делопроизводитель	0,5/0,5	Ведение канцелярских дел, делопроизводство. Принимает и	Директор предприятия

Должность	Количество Факт./ Согласно штатам	Обязанности	Подчинение
		регистрирует корреспонденцию, ведет картотеку прохождения документов	
Расчетчик по абонентской плате	0,5/0,5	Анализ и управление данными по счетчикам и абонентам Ведение учета подключений и отключений от сетей	Главный бухгалтер
<i>Линейные</i>			
Мастер по водопроводу	1/1	Организация и проведение распределения работы по водозабору, очистки и распределения воды посредством поддержания сетей водоснабжения в рабочем состоянии,	Директор предприятия
Мастер по канализации	1/1	Организация и проведение распределения работы по отводу отходов и сточных вод, реабилитация, канализация и другая схожая деятельность	Директор предприятия
Технический персонал	1/1	Обеспечение логистикой и уборкой	Мастер по водопроводу, Мастер по канализации

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Арă-Canal Basarabesca"

Одна из ключевых должностей Заместителя Директора/Экономиста остается вакантным, таким образом, в прямом подчинении ИО Директора находятся все 5 сотрудников Администрации, а также 2 мастера участков. В отсутствии ИО директора в административных вопросах его частично заменяет Ст. Бухгалтер, а в операционных – мастера участков. Также можно отметить совмещение должностей, например, бухгалтер, также выполняет обязанности юриста и специалиста по кадрам.

В состав оперативного персонала рабочих входят 2 участка со следующими обязанностями:

Таблица 33. Состав оперативного персонала МП "Арă-Canal Basarabesca" (водопровод)

Участок по водопроводу

Должность	Количество	Обязанности	Подчинение
Слесарь	2/4	Осуществляет обслуживание и технический ремонт водопровода, канализационных сетей, вспомогательные работы и замещение	Мастер по водопроводу
Машинист	5/5	Обслуживание насосных установок, оборудованных поршневыми и центробежными насосами;	Мастер по водопроводу

		Обслуживание насосов и насосных агрегатов в полевых условиях, стройплощадках и на промышленных водозаборах;	
Тракторист	1/1	Управляет специализированными тракторами и обслуживает работы по предоставлению услуг	Мастер по водопроводу
Экскаваторщик	1/1	Управляет экскаватором при выполнении копательных работ	Мастер по водопроводу
Электрик	1/1	Обслуживание сетей снабжения электроэнергией	Мастер по водопроводу
Контролер по воде	5/1	Учет выполненных услуг населению, контроль потребителей на предмет способа использования сетей водоснабжения и канализации в соответствии с законодательством, учет заключенных с потребителями контрактами.	Мастер по водопроводу

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Apă-Canal Basarabeasca"

В подчинении у мастера 17 рабочих, совмещенных должностей нет. При необходимости мастера заменяет машинист с самым высоким разрядом.

Таблица 34. Состав оперативного персонала МП "Apă-Canal Basarabeasca" (канализация)

Участок по канализации

Должность	Количество	Обязанности	Подчинение
Слесарь	5/6	Осуществляет обслуживание и технический ремонт водопровода, канализационных сетей, вспомогательные работы и замещение	Мастер по канализации
Машинист	7/8	Обслуживание насосных установок, оборудованных поршневыми и центробежными насосами; Обслуживание насосов и насосных агрегатов в полевых условиях, стройплощадках и на промышленных водозаборах; Пуск, регулирование режима работы двигателей и насосов; Определение недостатков в работе обслуживаемого оборудования и выполнение его текущего ремонта; Ведение журнала обхода и осмотра сооружений с регистрацией всех обнаруженных неполадок; Ведение журнала учета и отчетности о работе насосного агрегата и показаний	Мастер по канализации

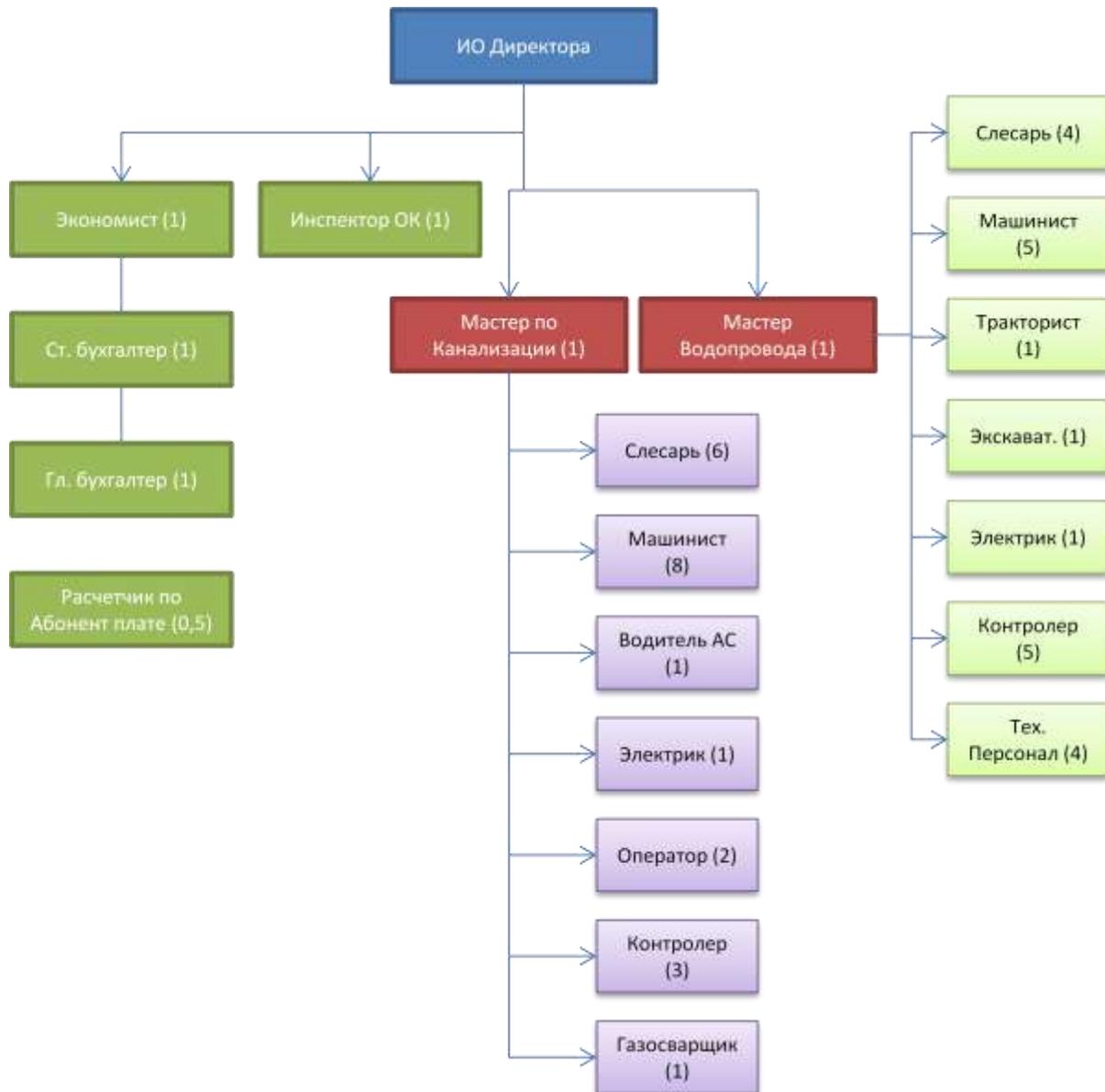
		контрольно-измерительных приборов	
Тракторист	1	Управляет специализированными тракторами и обслуживает работы по предоставлению услуг	Мастер по канализации
Водитель АС машины	1/1	Управление транспортом	Мастер по канализации
Сварщик	1/1)	Электросварка и газосварка на объектах	Мастер по канализации
Электрик	1/1	Обслуживание сетей снабжения электроэнергией	Мастер по канализации
Оператор очистных сооружений	1/2	мониторинг и обслуживание очистных сооружений	Мастер по канализации
Контролер	2/3	Учет выполненных услуг населению, контроль потребителей на предмет способа использования сетей водоснабжения и канализации в соответствии с законодательством, учет заключенных с потребителями контрактами.	Мастер по канализации

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Apă-Canal Basarabeasca"

В подчинении у мастера 22 рабочих, совмещенных должностей нет. При необходимости мастера заменяет машинист с самым высоким разрядом.

Так как на предприятии не существует утвержденной организаторской структуры, схематически, организация деятельности предприятия представлена в следующей фигуре.

Фигура 12. Организационная структура МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA "



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Apă-Canal Basarabeasca"

Функции специалистов, описанные выше по тексту, разделяются на функции управленческие и исполнительные. Помимо формальных полномочий, существуют и профессиональные, выраженные в уровне подготовки и опыта персонала. В соответствии с организационной структурой и штатным расписанием предприятия на 2014 год, необходимость в персонале составляет 48 позиций, из них 6 в администрации (2 единицы персонала по ставке в 0,5 – Делопроизводитель и Инспектор ОК), а остальные 42 линейные и рабочие. Стоит отметить, что одна из ключевых должностей Заместителя Директора/Экономиста остается вакантной.

Выводы

- На предприятии не создана организационная структура, а распределение функций описано только в штатном расписании и трудовых договорах.
- Относительно большое количество вакантных должностей.
- Непонятное распределение должностей (например, Мастера по водопроводу и канализации вместе с техническим персоналом в графе «Линейные»).
- Необходимость включения в штатном расписании должности Главного Инженера, ответственного за технические и операционные вопросы в случае возникновения

аварийных ситуаций, а также за координацию деятельность участков водопровода и канализации.

- Нехватка средств не позволяет набор сотрудников согласно штатному расписанию
- +/- Должностные инструкции разработаны и периодически обновляются, но являются слабо структурированным и не содержит ряд важных положений (субординация, персонал в подчинении, функциональные отношения с другими отделами, опыт работы и образования какими должен обладать).
- + Существует четкое распределение по Участкам «Водопровод» и «Канализация».

3.2.3.3 Система управления

Организационное управление

Таблица 35. Характеристика процесса управленческого планирования в МП „APĂ-CANAL Basarabeasca”

Критерий	Описание и качественная оценка	
<u>Непрерывность</u>	Характер планирования: <i>ситуативный</i> Горизонт планирования: <i>годовой, краткосрочный</i> Отслеживание внедрения планов: <i>ежеквартально</i> Корректировка планов: <i>по необходимости</i> Оценка внедрения планов: <i>неформальная, поверхностная</i>	
<u>Координация и интеграция</u>	Вовлеченные участники в процесс управленческого планирования:	
	<u>Сторона</u>	<u>Этапы планирования</u>
	<u>Учредитель</u>	-определение миссии (<i>отсутствует</i>) -определение стратегических ориентиров Предприятия (каждый год) -выявление потенциальных возможностей развития Предприятия (<i>как правило, исходя из требований и условий привлеченных проектов по реабилитации и/или развитию муниципальных коммунальных услуг, с финансированием из местных фондов и/или от зарубежных доноров</i>)
<u>Директор</u>	-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии -выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития -определение тактических ориентиров Предприятия -оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для текущей деятельности предприятия	

	<p><u>Админ персонал</u></p>	<p>-программирование – создание планов действий, графиков работ – планов во временной последовательности (исходя из требований, поставленных на уровне руководства) Ответственные: Бухгалтерия. Мастера.</p>
	<p><u>Рабочий персонал</u></p>	<p>-выполнение процедур действий (на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов)</p>
<p><u>Системность</u></p>	<p>Предмет планирования: <input checked="" type="checkbox"/> производственная деятельность Предприятия <input checked="" type="checkbox"/> стратегическое развитие Предприятия является краткосрочным и частичным</p> <p>Объекты планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ресурсы (трудовые, материальные, основные средства, информационные, финансовые) - в основном на один месяц ▪ процессы - частично (нынешним Директором предпринимаются попытки по оптимизации и автоматизации основных процессов внутри Предприятия, с целью повышения их производительности и эффективности с точки зрения вовлеченных и используемых ресурсов) <p>Основная цель планирования: обеспечение нормального функционирования Предприятия на ближайший период</p> <p>Содержание планирования: планирование хозяйственной деятельности Предприятия на ближайший период в соответствии с потребностями потребителей и возможностями получения необходимых ресурсов</p> <p>Комплексность планирования (не производится): отдельные составные части Предприятия и ее деятельности</p> <p>Анализ внешней среды и внешних влияний: отсутствует</p>	

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĂ-CANAL Basarabeasca”

Руководящим органом Предприятия является Учредитель, роль, которую выполняет Примэрия г. Басарабьяска. Стороны, участвующие в организации и управлении предприятия являются Мэр и ИО Директора Предприятия. Стороны, участвующие в разработке и утверждении организационной структуры и штатного расписания также являются Мэр и ИО Директора предприятия.

Процедура принятия решений внутри Предприятия, в зависимости от аспектов касающихся распределения функций, порядка действий и распределения полномочий в процессе принятия решений, определяет систему принятия управленческих решений на уровне Предприятия.

В свою очередь, внутренне созданная и примененная система принятия решений, определяет характеристики процесса управленческого планирования.

В отсутствие постоянного мониторинга внешней среды Предприятия, процесс планирования и принятия решений имеет реактивный характер, часто являясь ответом на возникшие проблемы. Главным субъектом принятия решений является Директор Предприятия (в данном случае ИО Директора). При отсутствии формализованных систем планирования, ИО Директора часто действует по ситуации, разрабатывая для конкретных

обстоятельств деятельности во внешней среде методы, которые считаются наиболее приемлемыми для Предприятия в данной конкретной обстановке.

Другие представители административного персонала Предприятия (руководители подразделений Предприятия, включительно тех, которые являются объектом принятых решений) вовлекаются в процесс планирования на этапе выбора наиболее подходящей альтернативы решения. Этап выбора подходящей альтернативы имеет во многих случаях лишь информационную функцию. Учредитель вовлечен обычно на этапе обсуждения финального решения, в целях его утверждения. Ответственные лица за реализацию принятых решений назначаются ИО Директора. Так как ИО Директора Предприятия, в своем качестве центра принятия решений, вовлечен и в процесс контроля над реализацией решений, финальная оценка принятых решений часто не проводится как отдельный этап, а корректирующие меры предпринимаются непосредственно в ходе реализации, при непосредственном появлении отклонений.

Организационные процессы

Для МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” характерно операционное управление. Следовательно, организационный менеджмент проходит на базе **процессов основной деятельности** (услуги водоснабжения и канализации)-представляется следующим образом:

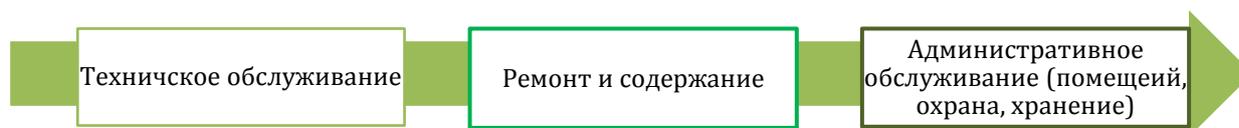


Процесс работы с клиентами (подключение, заключение контракта на поставку услуг, установка и эксплуатация водомеров, выписка счетов и др.) детально описан в разделе «Политика работы с клиентами». В ходе работ по строительству устройств по присоединению представитель Предприятия (Мастер по водопроводу / Мастер по канализации) обычно **осуществляет надзор** за работами.

Акт приема работ по строительству установок и сооружений по присоединению, а также снятие показаний, после окончания строительно-монтажных работ и пломбирования, осуществляется Контролерами (5 Контролеров по водопроводу и 3 Контролера по канализации, согласно штатному расписанию).

Второстепенные процессы оказания услуг (производственные процессы) разные. Так, в разделе «Вода» существует: забор, транспортировка, хранение, обработка (хлорирование), распределение воды. В разделе «Канализация» разделяем следующие этапы процесса: сбор, эвакуация, перевозка сточных вод. В организационной структуре Предприятия существует четкое распределение по Участкам «Водопровод» и «Канализация», что облегчает работу по этим основным секторам и мониторинг их деятельности, а также ведение отчетности.

Основная деятельность МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” поддерживается процессами обслуживания и эксплуатации по Участкам «Водопровод» и «Канализация». М.П. „APĂ-CANAL BASARABEASCA” состоит из двух подразделений: водоснабжение и канализация. Для нормального функционирования на участке водоснабжения по нормативной численности должно работать 29 человек, а фактически работают 17 человек, которые находятся подчинении Мастера участка, Участком «Канализация» управляет Мастер по канализации, в подчинении которого находится согласно штатному расписанию находится 22 рабочих (4 позиции остаются вакантными).



Основная и вспомогательная деятельность управляются и проверяются **процессами организационно-административной деятельности** :



Организационные и административные рабочие процессы в соответствии с организационной структурой включает в себя подраздел: Администрация (ИО Директора и Экономист), Охрана труда, Бухгалтерия, Секретариат службы, юридической службы, в общей сложности 7 человек. Данными процессами управляют ИО Директора, Бухгалтерия, так как должность экономиста остается вакантным.

Система принятия решений

Система принятия решений в МП "Ара-Canal Basarabeasca" представлена следующим образом:

Таблица 36. Система принятия решений в МП "Ара-Canal Basarabeasca"

Элементы системы	Описание
Виды решений, принимаемые предприятием	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Стратегические решения: на длительный срок (ежегодно и более 1 года), относятся к стратегическому планированию предприятия (направлены на стратегические изменения, пример: изменения тарифов на услуги, принимать дополнительную деятельность и др.). ☛ Инвестиционные решения: разработка проектов, покупка оборудования (на длительный и/или короткий срок). ☛ Организационные и контроллинговые решения: на длительный срок (годовые), которые принимаются для разработки мотивационных систем, создание инструментов внутреннего контроля и др. ☛ Тактические решения (операционные): ежемесячно, еженедельно, ежедневно, которые принимаются непосредственно в основной деятельности предприятия. ☛ Незапланированные решения: принимаются в непредвиденных ситуациях (аварийные случаи) в рамках форс-мажорных ситуациях или ситуациях, которые могут повлечь за собой большие риски.
Уровень вовлеченного менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Топ менеджмент и менеджеры среднего уровня МП "Ара-Canal Basarabeasca" вовлечены в принятии всех решений. Стратегические решения Директор принимает сам. Иногда он советуется с руководителями участков (Мастера) и главным бухгалтером. ☛ Менеджеры нижнего звена (операционные) вовлечены, в основном, в принятие текущих решений и в форс-мажорных решениях.
Способ принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Решения принимаются после совещания с менеджментом предприятия. ☛ Практикуются еженедельные, ежемесячные и годовые совещания, на

	<p>которых чаще всего участвуют Мастера и Главный Бухгалтер. Также, в случае необходимости практикуются ежедневные совещания по определенным направлениям деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ По необходимости при принятии стратегических и инвестиционных решений принимается участие в заседания Мэрии и Городского Совета.
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Решения, касающиеся стратегического планирования, основаны на анализе годовой деятельности. Инвестиционные решения принимаются в основном, в зависимости от возможностей или от существующих проектов. Иногда делается анализ возможности инвестировать, но чаще он не достаточно формализован, а больше носит характер аргументации необходимости в инвестициях. ☛ Операционные решения принимаются быстро, в зависимости от создавшейся конъюнктуры, на базе оперативных данных.
Делегирование решений	<ul style="list-style-type: none"> ☛ В основном, практикуется делегирование при принятии операционных и решений в отсутствии держателей должности. Стратегические и инвестиционные решения не принимаются без тех, кто несет ответственность за их выполнение. ☛ Так как на предприятии нет ни Главного Инженера, ни заместителя Директора, административные функции ИО Директора некому делегировать в его отсутствии. В производственном секторе, начальники участков замещают друг друга при необходимости или Директор принимает сам все решения в их отсутствии. ☛ Некоторые должности невозможно заменить и решения откладываются на более поздний срок. В частности речь, идет о Главном бухгалтере, инспекторе отдела кадров, кладовщике.

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП „АРЃ-CANAL Басарабьяска”

Таблица 37. Информационная инфраструктура МП " „АРЃ-CANAL Басарабьяска”

Внутренняя связь	Заседания	Отчеты	Телефон	Встречи	Письма	Пресса, радио
Сотрудники – сотрудники	При необходимости. незапланированные.	При необходимости.	Стационарные, мобильные	Оперативные. На местах.	На бумаге	----
Сотрудники -управление	Оперативные еженедельно. Стратегические ежемесячно, ежеквартально,	Оперативные еженедельно, ежемесячно, ежегодно.	Стационарные, мобильные	Организаторские в офисе. Оперативные на	На бумаге	----

	<i>ежегодно.</i>			<i>местах.</i>		
Внешняя связь	Заседания	Отчеты	Телефон	Встречи	Письма	Пресса, радио
Управление и МПА	<i>Стратегические годовые. Оперативные заседания.</i>	<i>Отчеты о деятельности. При необходимости, информации.</i>	<i>Стационарные, мобильные</i>	<i>Неформальные, при необходимости.</i>	<i>Официальные, на бумаге.</i>	<i>Публикации</i>
Предприятие и клиент	----	----	<i>Стационарные, мобильные</i>	<i>Оперативные по месту.</i>	<i>Официальные. Долги, претензии</i>	----
Предприятие и общество	----	----	----	<i>Встречи</i>	----	<i>Публикации (тарифы). Объявления для информирования.</i>

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

- ✍ На предприятии не существует автоматизированного учета деятельности, что осложняет эффективный мониторинг всех процессов, а информация попадает к директору предприятия в основном в устной форме на этих собраниях.
- ✍ Если в Примэрию города поступают жалобы или запросы от горожан, они сообщены устно или в письменной форме Предприятию. Они регистрируются Секретарем и направляются к Директору
- ✍ Также стоит отметить, что в отсутствие Аварийно-диспетчерской службы, телефонное посредничество между потребителями и Предприятием осуществляется в рабочие часы – Бухгалтерским отделом, а в нерабочие часы – Машинистами КНС.
- ✍ Доска объявлений расположена в холле, у входа. Она служит для публикации информации, как для потребителей, так и для сотрудников Предприятия.
- ✍ Общая информация о Предприятии опубликована в различных онлайн бизнес-справочниках, а также на официальном сайте www.atas.md в качестве члена АМАС
- ✍ Предприятие не имеет собственный адрес электронной почты.

Внутренняя система ведения учета и отчетности

Система ведения учета и отчетности в МП „APĂ-CANAL Басарабьяска” представляется следующим образом:

Таблица 38. Характеристики системы ведения учета и отчетности МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

Отчеты (формы, примеры)	Вовлеченные сектора (предоставление, обработка данных)	Получатель отчетов (руководящий состав)	Периодичность	Внедренные данные, отчеты
Экономические. Примеры:	Бухгалтерия (обработка)	Директор Главный	Ежемесячно, ежегодно	1. Доходы от оперативной деятельности (по участкам),

<p>1. Информация об экономической ситуации на определенный период.</p> <p>2. Информация об объеме воды: добытой, проданной и потребленной.</p>	<p>данных) Участки (сбор первичной информации)</p>	<p>бухгалтер</p>		<p>расходы, прибыль или убытки.</p> <p>2. Затраты и потери по сетям.</p> <p>3. Объем добытой воды, продажи, собственное потребление.</p> <p>4. Потребление электроэнергии.</p>
<p>Статистические.</p> <p>1. О функционировании систем водоснабжения и канализации.</p> <p>2. В соответствии с системой бухгалтерского учета</p>	<p>Бухгалтерия</p>	<p>Директор Мэрия города</p>	<p>Полугодовые, годовые</p>	<p>1. В соответствии со статистическими формами о деятельности систем вода-канализация (пример: производственные мощности, количество абонентов, объем водозабора, доходы, расходы)</p> <p>2. В соответствии со статистическими формами бухгалтерского учета.</p>
<p>Внешние (в адрес Мэрии).</p>	<p>Директор Главный бухгалтер</p>	<p>Мэрия города</p>	<p>Годовые</p>	<p>Мэрия просит от предприятия ежемесячные отчеты о деятельности предприятия для мониторинга выполнения планов и расчета для них дополнительных ресурсов. Отчеты о деятельности предприятия представляются Мэрии ежеквартально и по истечению года. Они включают в себя информацию о работе с клиентами (новые договора и отключенные потребители), объемы поставок воды, выполнение текущих технических работ, финансовые результаты и другие, в соответствии со статистическими формами о деятельности систем вода-канализация</p>
<p>Оперативные.</p> <p>Ежемесячные отчеты по участкам</p>	<p>Участки</p>	<p>Директор, начальник и участков</p>	<p>Ежедневно, еженедельно, ежемесячно</p>	<p>☞ Станция очистки сточных вод, насосная станция (журнал учета сменщиков по операторам, учет материалов, учет показаний счетчиков насосов)</p>

				<ul style="list-style-type: none"> ☞ Отдел кадров (отчеты по отпускам, учет рабочего времени, учет). ☞ Участок вода (отчеты по количеству забора воды, расход электроэнергии по насосам, потери воды по сетям, по объемам, необходимость материалов). ☞ Участок инженера механика (объемы работ, состояние транспорта). Кладовщик (ежемесячный учет материалов). ☞
Незапланированные Оперативные отчеты по необходимости.	Участки	Директор или начальник участка	Внезапно	Потери, претензии и др.
Инвестиционные. Для приложения при участии в проектах, осуществление инвестиций.	В зависимости от ответственног о лица	Директор Мэрия города	При необходимост и	Запланированные затраты, предназначение, структура инвестиции и др.

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Ara-Canal Basarabasca"

Таким образом, система учета и отчетности представляет следующие характеристики:

- ☒ Существуют некоторые внутренние экономические отчеты, которые ведутся на предприятии, но они не систематизированы, но не анализируются в динамике и в деталях. Некоторые виды отчетов прописаны в должностных инструкциях (в основном разные журналы учета).
- ☒ Внутренние и внешние отчеты, в основном, хранятся в бухгалтерии. Некоторые из них (такие как журналы учета) хранятся у начальников участков и подразделений. Из предыдущей таблицы замечаем, что из использованных средств информации для обеспечения связи и обмена данными в рамках предприятия, преобладают заседания и встречи на местах.

Выводы

- *На данный момент, из Администрации лишь ИО Директора отвечает за решение операционных задач, что требует много времени, которое может использоваться управлением предприятия в принятии стратегических решений. Не существует распределения ответственности и делегирования административных полномочий, в системе управления предприятия (должность Главного Инженера отсутствует, а Зам. Директора/Экономиста вакантна).*
- + *В организационной структуре Предприятия существует четкое распределение по Участкам «Водопровод» и «Канализация», что облегчает работу по этим основным секторам и мониторинг их деятельности, а также ведение отчетности.*

- + Использование инструментов анализа (на пример анализ ситуации по техническому оснащению и оборудованию, а также по сетям водоснабжения и канализации), при принятии стратегических решений и планирования является положительным фактором.
- Нехватка в продвинутом техническом оснащении и автоматизированном процессе переработки данных. Это осложняет автоматизацию процессов предприятия и влечет за собой большой расход времени и оборот документов. Согласно штатному расписанию не существует единицы отвечающему за координацию оперативных процессов комплексно в обоих, а не по отдельности секторов (должность Главного Инженера).
- В отсутствии ИО Директора, некому делегировать функции Руководителя, что может существенно сказаться на внутренней и внешней функциональности предприятия.
- На предприятии не существует автоматизированного учета деятельности, а также очень слабое оснащение офисной техникой (всего 2 компьютера в Администрации, из которых 1 является личной собственностью сотрудника).
- Отсутствует Аварийно-диспетчерская служба, телефонное посредничество между потребителями и Предприятием.

3.2.3.4 Внутренний контроль. Показатели эффективности

Внутренний контроль это система осуществляемых уполномоченными сотрудниками Предприятия процедур, направленных на обеспечение разумных гарантий достижения Предприятием поставленных целей в разных областях (результативность и эффективность хозяйственной деятельности Предприятия; надежность и достоверность всех видов отчетности Предприятия; контроль операций, связанных с повышенными рисками для Предприятия; соблюдение требований нормативных актов и внутренних документов Предприятия).

Характеристики внутренней системы контроля МП „АРЃ-CANAL Басарабьяска” представлены ниже.

Таблица 39. Характеристики системы контроля МП „АРЃ-CANAL БАСАРАБЯСКА”

Критерий	Характеристика	Комментарии
Форма осуществления	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Внутренний ☐ Внешний 	<p>☞ Система контроля организуется Предприятием самостоятельно. Также Предприятие подлежит контролю со стороны Мэрии г. Басарабьяска, в своем качестве Учредителя при посредством ежемесячных и годовых отчетов.</p>
Степень интеграции	Интегрированная система контроля	<p>☞ В связи с тем, что Директор активно вовлечен не только в организации, но и в проведение данного процесса, функция контроля служит важнейшим средством централизации менеджмента на Предприятии.</p> <p>Так как основной целью внутреннего контроля на Предприятии является систематическое отслеживание за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, процесс контроля тесно связан с организацией деятельности и мотивацией сотрудников.</p> <p>Фактически, контроль является главным элементом процесса управления. Система контроля использует в основном</p>

		ресурсы (информационные, кадровые, временные, финансовые) общей системы управления.
Степень централизации	Централизованная система контроля	<p>✍ На Предприятии внедрена система централизованного контроля Учредителем, посредством назначения органов управления Предприятия, которые наделены в свою очередь обязанностью организации и осуществления в рамках, обозначенных в Уставе Предприятия и в заключенном договоре прав и обязанностей.</p> <p>На внутреннем уровне, внедренная система контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации данной функции, поскольку, несмотря на то, что все процессы контроля координированы единым лицом – Директором Предприятия, контроль над оперативной деятельностью низовых звеньев частично передан руководителям соответствующих подразделений.</p>
Степень охвата	Сплошной	<p>✍ Внутренний контроль охватывает все уровни и области деятельности Предприятия. Все же он фокусируется на самых важных этапах деятельности, которые заранее определены как слабые, критические точки деятельности от которых зависит выполнение всей работы. Применение детального контроля – постоянный контроль людей и всех процессов в Предприятии – является следствием, с одной стороны, недостаточного профессионализма персонала (в связи с тем, что в настоящее время очень сложно найти квалифицированных кадров в области водоснабжения при предлагаемых в регионах заработных платах), с другой стороны - типом личности руководителя Предприятия.</p>
Периодичность выполнения	Постоянный Регулярный	<p>✍ Внутренний контроль имеет постоянный характер, осуществляется в реальном времени и направлен только на результат.</p> <p>✍ Контроль проводится ежедневно, в процессе исполнения принятых решений, в зависимости от конкретно поставленных задач. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для выполнения всех видов процессов на Предприятии. Все же, контроль не всегда проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.</p>
Период и время проведения	Оперативный Текущий	
Мет то ко тр оль	⊕ Ответственность	✍ В настоящее время, на Предприятии отсутствует

	за организацию внутреннего контроля	<i>специальный орган или лицо наделенные полномочиями организации внутренней системы контроля (Главный Инженер).</i>
	☛ Ответственность за осуществление внутреннего контроля – субъекты контроля	☛ <i>Директор Предприятия, являясь центром принятия решений, проводит активное слежение за исполнением принятых решений, за результатами, эффективностью, а также за соблюдением законов, правил, норм хозяйственной деятельности. Он проводит всеобщий контроль (структурный, оперативный, финансовый) на Предприятии.</i> ☛ <i>Руководители структурных подразделений и иные сотрудники Предприятия, в соответствии со своими функциональными обязанностями, несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие внутреннего контроля во вверенных им областях деятельности</i>
Объект контроля	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Соответствие деятельности законодательным и нормативным актам ☞ Работа сотрудников ☞ Аварии и сбои в работе сети ☞ Случаи краж воды ☞ Уровень удовлетворения абонентов ☞ Уровень материально-технического снабжения ☞ Расходование ресурсов ☞ Движения денежных средств ☞ Состояние материальных активов ☞ Финансовое состояние Предприятия 	
Отношение к объектам контроля	Зависимый	☛ <i>Так как непосредственный контроль над рабочим процессом в Предприятии осуществляется руководителями структурных подразделений и непосредственными исполнителями хозяйственных работ, которые являются лицами, прямо или косвенно зависящими от контролируемого процесса, контроль имеет зависимый характер.</i>
Цель	<ul style="list-style-type: none"> ▶ выявление нарушений и отклонений ▶ оперативное устранение недостатков ▶ распространение положительного опыта в хозяйстве ▶ дисциплина персонала 	☛ <i>Контроль позволяет своевременно выявлять проблемы, нарушения и отклонения, устанавливать причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившиеся отклонения от инструкций. В то же время, функция контроля играет роль распространения положительного опыта в хозяйстве. Также, контроль играет дисциплинарную роль.</i>

	▶ повышение ответственности персонала	
База осуществления	Система обратной связи	✍ Базой для текущего контроля является система обратной связи, которая основана на открытой коммуникации между сотрудниками всех иерархических уровней, что позволяет оперативную передачу информации содержащих данные о фактическом состоянии дел (обычно в устной форме).
Методы и инструменты контроля	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Наблюдение и обследование ✘ Непосредственные посещения на местах ✘ Проверка – сопоставление (сравнение) реального положения объекта контроля, соответствие законам, стандартам, планам, нормам, нормативам, стандартам, требованиям, правилам, приказам, принимаемым управленческим решениям ✘ Анализ ✘ Коммуникативные методы 	
Регулирование	Посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нормального или желаемого состояния	
Степень автоматизации	Неавтоматизированный контроль	✍ Процесс контроля осуществляется непосредственно его субъектами, без применения автоматических средств.
Степень формализации	Низкий	✍ На данный момент внутри Предприятия отсутствуют, детальные процедуры, единые стандарты, принципы и правила внутреннего контроля. Контроль разных аспектов деятельности имеет, также как и процесс принятия решений регулярный.
Документальное сопровождение	Частичное	✍ Внутри предприятия действует система отчетности (устной или письменной), которая позволяет проверку результатов хозяйственной деятельности каждого отдельного подразделения.

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. согласно данным МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

Включение Учредителя в процесс управления

В соответствии с Уставом МП, предприятие обязано координировать с учредителем: управление активами предприятия (купля-продажа, аренда, ликвидация и др.), штатное расписание, фонд заработной платы и нормативы оплаты труда, цены и тарифы на услуги, предоставленные предприятием.

Дальше представляем детально вовлеченность учредителя в деятельность предприятия:

Администрирование	<ul style="list-style-type: none"> • Назначение руководителя МП посредством подписания индивидуального трудового договора. • Учредитель участвует в процессе стратегического планирования посредством обзора годовых отчетов о деятельности предприятия, утверждение тарифов.
--------------------------	---

Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Предприятие организует свою деятельность и определяет свои перспективы производства самостоятельно.
Инвестиционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в тендерах и составление проектных предложений для привлечения средств.
Социальная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Иногда помогает в организации заседаний, в информировании населения
Ведение учета	<ul style="list-style-type: none"> • Запрос годовых отчетов деятельности предприятия, а также в течении года (при необходимости).
Реорганизация, приостановление деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Реорганизация и приостановление деятельности предприятия – на основании решения учредителя. • Приостановление деятельности осуществляется ликвидационной комиссией, назначенной учредителем. • МП, в соответствии с решением учредителя, может временно приостановить свою деятельность, на период не превышающий 3 года, с условием отсутствия задолженностей перед государственным бюджетом и других кредиторов.

Мэрия просит от предприятия ежемесячные отчеты о деятельности предприятия для мониторинга выполнения планов и расчета для них дополнительных ресурсов. Отчеты о деятельности предприятия представляются Мэрии ежеквартально и по истечению года. Они включают в себя информацию о работе с клиентами (новые договора и отключенные потребители), объемы поставок воды, выполнение текущих технических работ, финансовые результаты и другие. Стоит отметить что с марта 2013 г. длится судебная тяжба между „APĂ-CANAL Басарабьяска” и Примэрией г. Басарабьяска о распределении средств в виде компенсации за неоправданные расходы понесенные из-за того что Примэрия не утвердила тарифы за услуги оказанные населению по водоснабжению и канализации в соответствии с расчетами ANRE.

Система управления и организационная культура

Стиль управления предприятием характеризуется демократическими качествами стиля с широким привлечением всех его участников, где:

- ИО Директора вовлекается активно в операционной деятельности, а также в решении технических вопросов
- Регулярно организует заседания и советуется с начальниками участков,
- Предоставляет частичную свободу в принятии решений начальникам участков, хотя иногда устраивает внезапные проверки для уточнения полученных им данных, а также для синхронизации деятельности участков. Цели ставятся в интересах предприятия и меньше связанные с его личными амбициями.
- Наблюдается легкость ИО Директора в создании и удержании контактов с подчиненными. Со стороны персонала чувствуется ответственность, привязанность и лояльность к ИО Директору.

В плане организационной культуры, есть некоторые характерно-образующие элементы:

- ☞ Персоналу, в общем, ясно, что происходит в предприятии (пример: важные оперативные проблемы, стратегия предприятия, новые проекты и др.).
- ☞ Принципы работы предприятия описаны во внутреннем Регламенте работы, который знаком всем работникам МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”.
- ☞ МП „APĂ-CANAL Басарабьяска” соблюдает правила безопасности и организации труда, все рабочие места, будучи оснащенными всем необходимым.

На предприятии практикуется проведение праздников для усиления организационной культуры – празднуются дни рождения (на средства сотрудников) и др.

Фигура 13. Уровни внутреннего контроля в МП „APĀ-CANAL Басарабьяска”

4-й уровень Учредитель	<ul style="list-style-type: none"> •Объект контроля: •Выполнение главных целей Предприятия •Общие результаты Предприятия •Решения и действия органов Управления Предприятия
3-й уровень Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> •Объект контроля: •Деятельность Предприятия в целом •Общие результаты Предприятия •Деятельность и результаты подразделений •Труд сотрудников Предприятия
2-й уровень Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> •Объект контроля: •Деятельность руководимого подразделения •Результаты руководимого подразделения •Труд сотрудников
1-й уровень Работники	<ul style="list-style-type: none"> •Объект контроля: •Собственная деятельность •Результаты собственной деятельности

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĀ-CANAL Басарабьяска”

Показатели эффективности

На предприятии частично существует система контроля показателей эффективности. Тем не менее, существующая система контроля может показать некоторые показатели эффективности указанные в следующей таблице:

Таблица 40. Рекомендуемые показатели для ведения расчетов производительности на уровне МП „APĀ-CANAL Басарабьяска”

№	Производственный показатель	Описание
1.	Типы отслеживаемых показателей	<p>показатели оперативной эффективности – эффективность основной деятельности (примеры. Объем забора воды (м/м³), объем поставок воды (м/м³), объем потребляемой электроэнергии (м/kvt, м/лей), объем потребляемой воды по категориям потребителей, нормы потребления, тарифы и др.)</p> <p>показатели эффективности в управлении и работе с клиентами (количество контрактов, количество жалоб, долги и др.)</p> <p>показатели финансовой эффективности (согласно статистическим отчетам)</p> <p>показатели эффективности управления активами (уровень износа, уровень материально-технического обеспечения и др.)</p>

2.	Средства отчетности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Показатели предъявляются по видам деятельности в общих числах (пример: в случае с контролерами). ➤ Показатели исходящие из статистической отчетности и тех что запрашиваются Мэрией – регулярно (квартально, по истечению года). ➤ Отчетность производится снизу вверх, в соответствии с поставленными задачами. Не существует никакой принятой методологии расчета показателей эффективности, а также их структуры по категориям.
3.	Мотивация персонала	<p>На предприятии отсутствует четкая система мотивации, которая привязывала бы размеры оплаты и бонусов к достижению поставлены целей, потому что отсутствуют сами цели. К заработной плате могут начисляться бонусы только в тех случаях, когда предприятие получает большой заказ на выполнение разных услуг и распределение производится для всех и в пропорциональном размере (в зависимости от размера оклада).</p>
4.	Превентивные меры	<p>После анализа некоторых показателей (к примеру, дебиторская задолженность или анализ поставок услуг), директор предпринимает меры по предотвращению некоторых неприемлемых ситуаций (интенсивный сбор долгов, погашение задолженности перед государством).</p>

Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

Все же данные показатели не покрывают все ключевые аспекты деятельности Предприятия и, соответственно, прослеживание их эволюции во времени не в состоянии полноценно продемонстрировать изменения операционной эффективности услуг.

Выводы

- + Ведение учредителем методов контроля посредством ежеквартальных и годовых отчетов о деятельности предприятия.
- Возможность быстрого реагирования в экстренных случаях, благодаря регулярному контролю.
- Отвлечение ИО Директора от исполнения контроля процессами стратегической или инвестиционной деятельности за счет чрезмерной вовлеченности в операционном контроле.
- + Операционные отчеты производятся еженедельно по понедельникам. ИО Директора контролирует деятельность сотрудников самостоятельно, и большинство решений принимает сам.
- Нет анализа в динамике эффективности предоставляемых услуг
- Нет единой системы отчетности
- Иск между „APĂ-CANAL Басарабьяска” и Примэрией г. Басарабьяска не способствует нормальному функционирования предприятия, изысканию долгов за потребление, оказания качественных услуг населению, привлечению инвестиций и финансовых ресурсов и др.

3.2.4 Анализ управления персоналом

3.2.4.1 Управление персоналом

Управленческая команда, ответственность, делегирование

Муниципальное Предприятие „APĂ-CANAL БАСАРАБЯСКА” – Марина Лазаревна Ведутенко исполняет обязанности ИО Директора предприятия и принимает непосредственное участие и руководит всей деятельностью предприятия, согласовывая свою деятельность с Мэрией города Басарабьяска.

Фигура 14. Управленческая команда в подчинении Директору МП.



Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

Делегирование (но не во всех направлениях деятельности предприятия) задач на предприятии производится по вертикали (сверху вниз). На данный момент из Администрации лишь ИО Директора отвечает за решение операционных и стратегических задач, что требует много времени, которое может использоваться управлением предприятия в принятии стратегических решений. Не существует распределения ответственности и делегирования административных полномочий в системе управления предприятия (должность Главного Инженера отсутствует, а Зам. Директора/Экономиста вакантна).

Полномочия по техническим вопросам делегируются на прямую линейной (рабочей сетке): Мастеру по водопроводу и Мастеру по канализации, которые не входят в персонал управления и в компетенции которых не входит принятие решений на уровне предприятия, организация всех структурных подразделений, заключение договоров и пр. То есть, в отсутствии ИО Директора некому будет делегировать функции Руководителя, что может в высшей степени негативно сказаться на внутренней функциональности предприятия, выполнением обязательств перед потребителями, заказчиками, поставщиками, кредиторами, личным составом и т.д.

Тем не менее, с точки зрения делегирования необходимо четко определить верхние уровни управления разделяемых от других уровней управления через делегирование управленческих функций отделу бухгалтерии и финансов и главному инженеру предприятия.

МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” не имеет четкой стратегии развития персонала или какого-либо альтернативного документа, который мог бы формулировать эти направления. Таким образом, разработка стратегии в области персонала являются для „APĂ-CANAL BASARABEASCA” новым концептом.

Хотя довольно сложно разработать стратегию персонала в среде, которая развивается, она должна существовать, быть практичной и основываться на текущей ситуации, на потребности и задачи компании. В первую очередь, в этом должен быть заинтересованным управляющий предприятия.

Единственные отчеты по персоналу, которые являются обязательными согласно действующему законодательству, составляются для Бюро Национальной Статистики. Из

внутренних отчетов, составляется только табель учета рабочего времени, так как он является основой для расчета заработной платы. Других отчетов, необходимых для анализа и развития деятельности персонала не составляются.

Что касается кадровых политик МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”, они регулируются действующим законодательством, основные законодательными актами являются:

- ❖ *Трудовой кодекс Республики Молдова №154-XV от 28 марта 2003 года, с последующими дополнениями и изменениями;*
- ❖ *Закон №847-XV от 14 февраля 2002 «Об оплате труда»;*
- ❖ *Закон 625-XII от 02 июля 1991 «Об охране труда»*
- ❖ *Коллективный договор (отраслевой уровень) на 2010-2013 годы.*

Из внутренних документов предприятия, которые должны регулировать отношения между работниками и работодателем существует договор найма на работу и Коллективный трудовой договор. Не существует Внутренних положений по отделам, по процедуре принятия на работу, а должностных инструкций в основном есть только у руководящего персонала и у рабочих среднего звена.

Планирование необходимости в кадровых ресурсах

Процесс планирования персонала в МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” обусловлен регулярной оценки необходимости в кадрах и финансовыми возможностями по выплате зарплат. В то же время, предприятие каждый год готовит штатное расписание.

Планирование в настоящее время осуществляется на основании результатов прошедшего года и возможной необходимости в следующем году.

Соотношение рабочих и вспомогательного персонала к ИТР составляет 1:7, что, с одной стороны приемлемо, поскольку затраты на содержание ИТР персонала относительно невелики, но, с другой стороны это приводит к чрезмерной загруженности административного персонала и к отвлечению от планирования и решения стратегических задач. Учитывая эти два соотношения, можно утверждать, что соотношение персонала предприятия не очень эффективно.

Отбор, набор, найм персонала

Что касается отбора в МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA”, нет определённого Положения об отборе персонала. Процесс следует ряд внутренних правил, действующих на данный момент. Вакантные должности предприятия укомплектовываются персоналом, отобранного: через местное агентство по трудоустройству, по рекомендациям, через учебные заведения или представленные по собственной инициативе.

Трудоустройство происходит по общепринятым правилам с заполнением соответствующих форм и документов (заявление, индивидуально-трудовой договор, приказ, форма MR-2). Составляются Договоры о полной материальной ответственности с материально ответственными лицами. На этом же этапе происходит устный инструктаж о правилах внутреннего распорядка. Другие документы для ознакомления не предоставляются.

Испытательный срок устанавливается директором предприятия. После его прохождения директор решает сам, оставить его на постоянной основе или увольнять. Документально испытательный срок указывается для каждого в отдельности и включен в трудовом договоре.

На данный момент возникают трудности с привлечением и отбором нового персонала из-за низкой привлекательности предприятия для квалифицированных работников, а также из-за высокого уровня отъезда граждан на заработки за рубеж.

Обучение и оценка эффективности, аттестация

В настоящее время на предприятии не существует формализованной и утвержденной политики и плана обучения персонала. Из-за отсутствия денежных средств, обучение не практикуется. Таким образом, даже если есть предложения участия от разных обучающих учреждений, к участию не допускаются из-за отсутствия средств. Обучение персонала

внутри предприятия происходит только на уровне обмена опытом между работниками по желанию или необходимости.

Сотрудники предприятия в основном посещают специализированные курсы организованные Ассоциацией "Moldova Ară-Canal", а также программы МФСО по повышению квалификации Гл. бухгалтера и Ст. бухгалтера.

Руководителя предприятия и других первых лиц, на основании решения местных органов власти, направляют на различные курсы повышения квалификации.

В отношении оценки сотрудников, не существует формализованного и утвержденного Регламента об оценке работников, как и Регламент об аттестации работников предприятия отсутствует. Тем не менее, аттестация работников предприятия производится с периодичностью 5-6 лет. Аттестация по охране труда для рабочих предприятия проводится раз в 3 месяца.

Аттестация на повышение категорий не проводится поскольку большинство рабочих в возрасте, работают давно на предприятии и уже имеют высшие разряды, а для молодых специалистов условия трудоустройства не являются привлекательными.

Организация, условия, охрана и безопасность труда

Что касается безопасности труда, сотрудники работают в частично вредных условиях. Предприятие не заключала договор страхования для сотрудников от несчастных случаев на производстве.

Организация охраны и безопасности труда производится согласно требованиям Государственной Инспекцией по Трудом. В частности, при найме на работу, каждый сотрудник, согласно должностной функции проходит вводный инструктаж по технике безопасности. Предприятие разработала все необходимые инструкции, относящиеся к охране и безопасности труда. В зависимости от занятой должности и особенно техническому персоналу открываются карточки по учету всех проведенных периодических инструктажей с указанием тем и дат инструктажа. Все они хранятся у главного инженера, который является ответственным лицом в предприятии за охрану и безопасность труда.

При поступлении в свой отдел приписки, каждый новый сотрудник получает инструктаж по технике безопасности непосредственно на рабочем месте, после которого получает необходимые для работы, инструменты и средства для безопасности в процессе работы.

Периодический инструктаж проводится ежеквартально, согласно требованиям законодательства по труду. Проведение и учет всех инструктажей проверяется Государственной Инспекцией по Трудом. При необходимости или по желанию директора могут проводиться дополнительные инструктажи по технике безопасности, если он считает это необходимым.

Также, по части охраны труда, предприятие отправляет работников на медицинское обследование. Обследование проводится при найме на работу и периодически, один раз ежеквартально. Расходы на все обследования берет на себя предприятие.

Условия работы обеспечены следующим образом: для административного аппарата-офисная мебель, компьютерная техника для некоторых специалистов – 2 шт. (не хватает средств для обеспечения всех специалистов компьютерной техникой), рабочие должности обеспечены инструментами, электроинструментами, техникой для работы и передвижения (машины, трактор, экскаватор), противопожарными средствами и другой техникой.

На предприятии дисциплинарная процедура осуществляется в соответствии с Кодексом законов о труде. Санкциями являются: предупреждение, выговор, строгий выговор и увольнение. Компания применяет дисциплинарные санкции против сотрудников, нарушивших трудовую дисциплину. Также с нарушителями дисциплины ведутся воспитательные беседы на уровне директора предприятия.

Правило внутреннего распорядка от «02» января 2014 год включает следующие пункты:

- ✓ *Правила приема на работу и прекращения индивидуального трудового Договора*
- ✓ *Основные права и обязанности работников*

- ✓ Права и обязанности работодателя
- ✓ Режим труда
- ✓ Режим отдыха
- ✓ Поощрения за успехи в работе
- ✓ Ответственность за нарушение трудовой дисциплины
- ✓ Охрана труда

Социальные конфликты, отношения с профсоюзами

На предприятии существует профсоюз, но не ведет какую-то ощутимую и примечательную деятельность. Существует коллективное соглашение. В профсоюзе состоят все сотрудники предприятия. Отчисления в профсоюз используются для проведения праздников (8 марта, Новый год, День Коммунальщика).

Выводы

- *Отсутствует формализованная стратегия по персоналу, а также, какая либо письменная политика регламентирования этого направления.*
- + *На предприятие утверждено внутреннее положение о функционировании предприятия, а также должностные инструкции рабочего места.*
- +/- *Необходимость в персонале рассчитывается исходя из нормативов Ассоциации "Moldova Arđ-Canal" по численности персонала в секторе вода и канализация. Штатное расписание не в полной мере соответствует расчетам по нормативам.*
- +/- *Набор кадров на предприятии осуществляется в соответствии с законодательством. Даже если существуют электронные трудовые договора, есть необходимость в автоматизации реестров для учета документов.*
- +/- *Регулярное ежеквартальное обучение проводится в основном по технике безопасности и охране труда и не включает все должности (административно-управленческие). Отсутствует система профессионального формирования кадров, посредством систематической оценке необходимости профессионального формирования и его планирования.*

3.2.4.2 Структурный анализ человеческих ресурсов

Обеспечение персоналом

В соответствии с организационной структурой и штатным расписанием предприятия на 2014 год, необходимость в персонале составляет 48 позиций, из них 6 в администрации (2 единицы персонала по ставке в 0,5), а остальные 42 рабочие. Стоит отметить, что одна из ключевых должностей Заместителя Директора/Экономиста остается вакантным. На участках также текучесть кадров высокая или попросту отсутствует возможность подбора квалифицированного персонала, поэтому есть вакансии на места двух слесарей на участке водопровода, одного слесаря, одного машиниста, одного оператора очистных сооружений и двух контроллеров на участке канализации. Штатное расписание утверждается ежегодно Директором предприятия, Городским Советом г. Басарабьяска и регистрируется в соответствии с законодательством с Инспекцией Труда. Как инструмент управления и обеспечения необходимым персоналом, штатное расписание не являются достаточными, потому что это только формальное отражение исполнения правовых требований, поэтому предприятие разработало и утвердило Правило внутреннего распорядка от 02 января 2014 год, а также Коллективный Договор от 17 мая 2012 года.

Согласно нормативам Ассоциации "Moldova Arđ-Canal", теоретически конфигурация персонала по подбору, должностям и численности должна выглядеть следующим образом:

Расчет нормативной численности рабочих, занятых на эксплуатации сетей, очистных сооружений и насосных станций водопровода и канализации.

A. Водопровод

Исходя из:

1 насосная станция водопровода

8 скважин

Мощность 0,950 т.м3/сутки

Подача воды 350,0 м3/год

- ⌘ Обслуживание насосных станций: машинист насосных установок – 2 чел.
- ⌘ Обслуживание водозабора подземных вод: машинист насосных установок – 4 чел.
- ⌘ Обслуживание водопроводной сети: обходчик и слесарь аварийно-восстановительных работ – 6,1 чел.
- ⌘ Обслуживание очистных сооружений водопровода: оператор хлораторной установки – 2 чел.
- ⌘ Мастер по водопроводу – 1 чел.
- ⌘ Вспомогательные службы водопровода
- ⌘ Лаборант химико-бактериологического анализа – 1 чел.
- ⌘ Газосварщик – 1 чел.
- ⌘ Электромонтер по ремонту оборудования – 1,8 чел.
- ⌘ Тракторист – 1 чел.
- ⌘ Экскаваторщик – 1 чел.

Б. Канализация

Исходя из:

Очистные сооружения производительностью 16350 т.м.

6 насосных станций

16,3 км канализационных сетей

280,0 т.м3/год пропуск стоков

- Обслуживание насосных станций:
 - ⌘ машинист насосных установок – 5 чел.
 - ⌘ машинист насосных установок (на площадке очистных в р-не Романовка) – 4 чел.
- Обслуживание канализационных сетей:
 - ⌘ обходчик и слесарь аварийно-восстановительных работ – 6,0 чел.
- Обслуживание очистных сооружений канализации
 - ⌘ оператор на песколовках и жироловках – 1,3 чел.
 - ⌘ машинист компрессорных установок – 1,8 чел.
 - ⌘ оператор на отстойниках 3,0 чел.
 - ⌘ оператор на биофильтрах – 1,8 чел.
- Оператор на иловых площадках – 1,7 чел.
 - ⌘ вспомогательные службы канализационного хозяйства
 - ⌘ мастер по канализации – 1 чел
 - ⌘ пробоотборщик – 1 чел.
 - ⌘ электромонтер по обслуживанию электрооборудования – 2,2 чел.
 - ⌘ водитель ассенизационной машины – 2 чел.

☛ водитель микроавтобуса – 1 чел.

Итого, согласно штатному расписанию МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” на 2014 год не соответствуем нормативам следующие позиции по персоналу:

Таблица 41. Соответствие персонала согласно нормативам АМАС (водопровод)

Водопровод			
Должность	Исходя из нормативов	Согласно штатному расписанию	Соответствие +/-
Обслуживание насосных станций: машинист насосных установок	2	3	+1
Обслуживание водозабора подземных вод: машинист насосных установок	4	5	+1
Обслуживание водопроводной сети: обходчик и слесарь аварийно- восстановительных работ	6,1	6	0,1
Обслуживание очистных сооружений водопровода: оператор хлораторной установки	2	1	-1
Мастер по водопроводу	1	1	0
Лаборант химико-бактериологического анализа	1	0	-1
Газосварщик	1	1	0
Электромонтер по ремонту оборудования	1,8	1	-0,8
Экскаваторщик	0,8	1	-0,2

Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

Таблица 42. Соответствие персонала согласно нормативам АМАС (канализация)

Канализация			
Должность	Исходя из нормативов	Согласно штатному расписанию	Соответствие +/-
Обслуживание насосных станций: машинист насосных установок	9	8	-1
обходчик и слесарь аварийно- восстановительных работ	6	6	0
мастер по канализации	1	1	0

оператор на песколовках и жироловках	1	1	0
машинист компрессорных установок	1,8	0	-1,8
оператор на отстойниках	3	0	-3
оператор биофильтра	1,8	0	-1,8
пробоотборщик	1	0	-1
электромонтер по обслуживанию электрооборудования	2,2	1	-1,1

Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „APĂ-CANAL Басарабьяска”

На предприятии МП „APĂ-CANAL BASARABEASCA” производится расчет по персоналу в соответствии с нормативами АМАС, тем не менее, они не совпадают с данными по штатному расписанию. Согласно штатному расписанию на 2014 год, на нескольких позициях сотрудников больше чем предусматривают нормативы, на некоторых позициях существенно меньше, чем положено или вообще не покрыты. Это обусловлено недостатком финансовых ресурсов предприятия и некоторые должности совмещены, а к другим прибегают по мере необходимости (Лаборант химико-бактериологического анализа).

Эффективность человеческих ресурсов

Таблица 43. Эффективность человеческих ресурсов в МП «Apă-Canal Basarabeasca».

Общие показатели	2012	2013
Общая производительность, тысяч лей	47	79
Уровень загрузки управления, %	13	14
Показатели по водо-каналу	2012	2013
Производительность водопровода и канализации, тысяч лей	47	59
Производительность водопровода и канализации, тысяч м ³	9.45	9.68
Стоимость персонала, %	11	10

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Apă-Canal Basarabeasca»

Показатели общей производительности и уровня загрузки управления являются в пределах нормы в секторе водоснабжения и канализации.

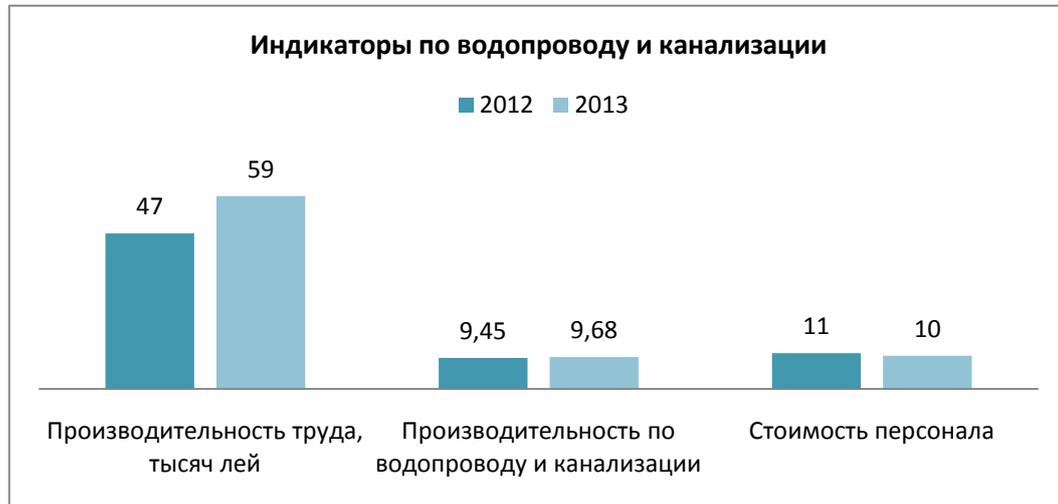
Фигура 15. Производительность МП «Apă-Canal Basarabeasca». Общие показатели.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арă-Canal Basarabeasca»

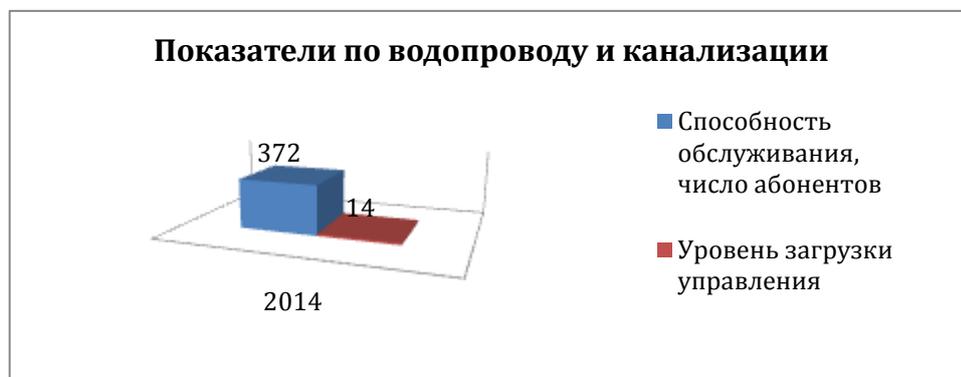
Если просматривать динамику производительности МП «Арă-Canal Basarabeasca» по водопроводу и канализации за 2012-2013 г., можем отметить позитивность в том, что производительность персонала показывают восходящую тенденцию, и обозначают меньшие потери, чем в предыдущем году.

Фигура 16. Производительность МП «Арă-Canal Basarabeasca» по водопроводу и канализации



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арă-Canal Basarabeasca»

Фигура 17. Показатели по обслуживанию абонентов МП «Арă-Canal Basarabeasca»



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арă-Canal Basarabeasca»

Деятельность Управления и деятельности водно-канализационного сектора имеет загрузку в 35%, которая включает в себя два участка, которые обслуживают по 372 абонентов, что не является большим отклонением от норм.

Анализ эволюции состава персонала

Наиболее важным показателем для анализа рабочей силы является текучесть кадров. Показатель рассчитывается в течение одного года, как соотношение между числом сотрудников, которые покинули предприятие за этот период и среднесписочной численностью работников:

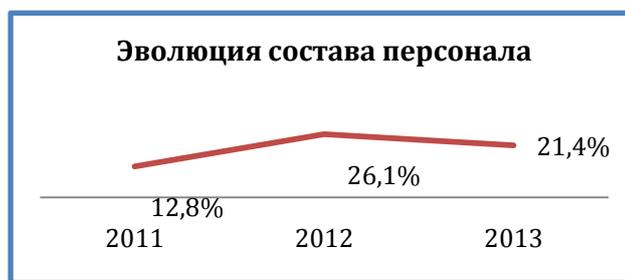
$$\text{\% текучести персонала} = \frac{\text{Число уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} \times 100\%$$

Таблица 44. Анализ динамики состава персонала

Показатель	2011	2012	2013
Среднесписочная численность работников	47	46	42
Численность персонала на конец периода	50	48	44
Количество привлечённых сотрудников	4	10	5
Количество сотрудников перешедших из одной должности в другую	2	1	2
Количество сотрудников ушедших в декретный отпуск	-	-	-
Количество уволенных сотрудников	6	12	9
Количество сотрудников ушедших на пенсию	2	4	2
Количество погибших сотрудников	-	-	-
Средняя зар/плата раб. и служ.	1729	1921	2538

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «АрՁ-Canal Basarabeasca»

Фигура 18. Динамика персонала 2011-2013 г.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «АрՁ-Canal Basarabeasca»

Показатель текучести в компании МП „АРՁ-CANAL Басарабьяска” составил 12,8% в 2012 и поднялся до уровня 21,4,0% в 2013. Показатели были рассчитаны на основании данных предприятия.

Уровень показателя текучести до 25% считается нормальным для большинства организаций, так что 21,4% свидетельствует о нормальном режиме управления персоналом.

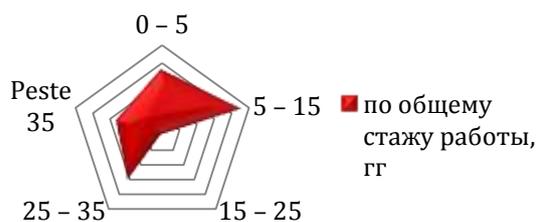
Структурированный анализ состава персонала

Характеристика структуры персонала МП „АРՁ-CANALBASARABEASCA” по возрасту показывает, что коллектив предприятия довольно хорошо сбалансирован.

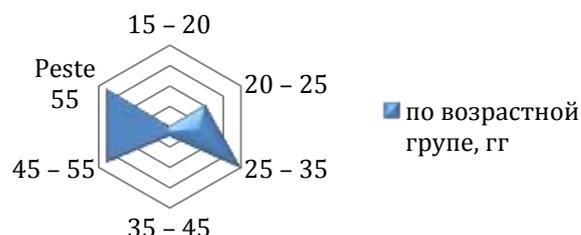
Анализ сотрудников по стажу работы в данном предприятии не имеет смысла, так как предприятие новое, а коллектив только формируется. Анализ сотрудников по общему стажу представлен в **Фигура 19. Структура персонала по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.** Здесь же представлена структура персонала по половому признаку и по уровню образования. Таким образом, в рамках предприятия преобладает труд мужчин, и большинство персонала имеют среднее профессиональное образование (СПТУ).

Фигура 19. Структура персонала по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.

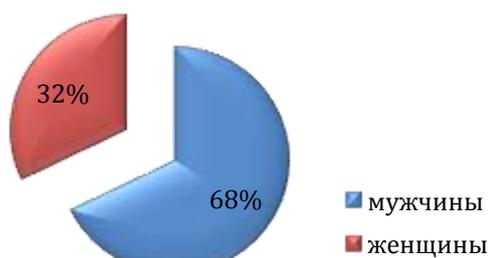
структура персонала, 2014



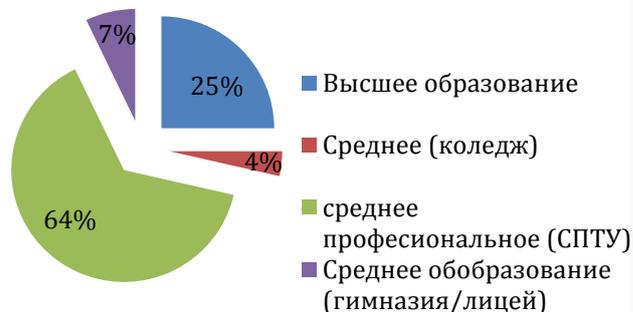
структура персонала, 2014



структура персонала по половой принадлежности, 2014



структура персонала по уровню образования, 2014



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арђ-Canal Basarabeasca»

Выводы

- Несоответствие некоторых позиций с необходимостью персонала в соответствии со штатным расписанием и общепринятым нормативам в секторе.
- Снижение численности персонала и высокая текучесть.
- + Хорошо сбалансированная структура по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.
- +/- Соотношение рабочих и вспомогательного персонала к ИТР составляет 1:7, что, с одной стороны приемлемо, поскольку затраты на содержание ИТР персонала относительно невелики, но, с другой стороны это приводит к чрезмерной загруженности административного персонала и к отвлечению от планирования и решения стратегических задач.
- + Производительность персонала по участкам водопровода и канализации за 2012-2013 г. показывают восходящую тенденцию, и обозначают меньшие потери, чем в предыдущем году.

3.2.4.3 Система оплаты труда и мотивации персонала

Система оплаты труда

На предприятии применяется нетарифная заработная плата. Организация оплаты труда основана на законах и постановлениях Парламента, указах Президента Республики Молдова, постановлениях Правительства, а также других нормативных актах касательно заработной

платы, коллективных договорах на национальном, отраслевом, территориальном уровне, а также на уровне предприятия.

Так как персонал не разделяется по квалификационным категориям, заработная плата для I квалификационной категории тарифной сетки является основным и обязательным компонентом и служит основой для определения заработной платы конкретной функции в индивидуально-трудовых договорах.

Расчет затрат на оплату труда произведен в соответствии с Постановлением Правительства РМ № 927 от 09.2000 г. В целях экономии расчет фонда оплаты труда произведен на базе фактической численности персонала, без учета отраслевого коэффициента. И оплаты за выслугу лет.

Таблица 45. Система дополнительной оплаты труда согласно Коллективному трудовому договору МП «Apă-Canal Basarabasca»

№	Виды оплачиваемой работы	Размер дополнений к зарплате
1.	Сверхурочная работа (свыше установленного рабочего времени)	-
2.	Работа в выходные дни	Час. Тариф. ставка
3.	Работа на праздники	Час. Тариф. ставка
4.	Ночная работа (22.00-06.00)	0,5Час. Тариф.ставк
5.	Невыполнение производственных норм по вине работодателя	-
6.	Невыполнение производственных норм без вины работодателя или работника	-
7.	Агрегация (объединение) профессий	35% от оклада
8.	Выполнение рабочих обязанностей временно отсутствующих работников	35%

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Apă-Canal Basarabasca»

Минимальная заработная плата составляет 1350 леев и увеличивается в зависимости от должности, выплачивается ежемесячно, согласно индивидуальному договору путем перечисления на карточный счет работника. У предприятия есть задолженности по заработной и в течении последних 5 лет берется кредит в банке чтобы погасить задолженности. Минимальный размер заработной платы не соответствует установленному в 1 650 леев с 01 мая 2014 и базовому размеру, установленному для работников предприятий отрасли – 2145 леев (1,3) согласно Коллективному соглашению (отраслевой уровень) на 2010-2013 годы.

Система мотивации персонала

Помимо заработной платы, которая выплачивается регулярно, других форм материальной мотивации (бонусы, премии) не существует. Основной мотивацией для персонала, это качественное выполнение своей работы для улучшения финансовых показателей предприятия, вследствие чего они могут рассчитывать на повышение заработной платы на следующий год. Это повышение зависит от следующих факторов:

- ✍ Внедрение новых услуг (дополнительные доходы);
- ✍ Улучшение состояния с взысканием долгов;
- ✍ Увеличение количества потребителей услуг предприятия.

Фигура 20. Динамика размера средней заработной плате на 2011-2013 г.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арђ-Canal Basarabeasca»

Несмотря на незначительное колебание численности персонала на 2011-2013, средняя зарплата на предприятии, а также фонд заработной платы показывают положительную динамику роста.

Стоит отметить что, Правила внутреннего распорядка от «02» января 2014 год предусматривает следующее:

За успехи в работе к работнику могут быть применены следующие виды поощрений:

- a) объявление благодарности;
- b) премирование;
- c) награждение ценным подарком;
- d) награждение почетной грамотой.

- ✓ За особые успехи в работе, заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам (ордена, медали, почетные звания), им могут быть присуждены государственные премии.
- ✓ Поощрения применяются работодателем по согласованию с представителями работников.
- ✓ Поощрения объявляются приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя, доводятся до сведения трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.
- ✓ Работникам, добросовестно и эффективно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в сфере социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания (путевки в санаторно-курортные учреждения, дома отдыха и др.). Такие работники пользуются преимуществом при продвижении по работе.

Тем не менее, выше изложенные виды поощрения используются крайне редко, из-за существующих проблем погашения предприятием задолженностей по заработной плате, которые, на конец, 2013 года составили 219,887лей. Все-таки, исходя из данных Фигуры № 8 можно заметить тенденцию по сокращению долгов.

Фигура 21. Задолженности по заработной плате на 2011-2013 г.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных МП «Арђ-Canal Basarabeasca»

Путевки для поправки здоровья в санатории также не предоставляются.

Выводы

- *Необходимо создать мотивационную систему оплаты труда с ее привязыванием к достижению намеченных результатов (конкретные показатели, которые показывают эффективность труда). Разработка положения, где указывались бы конкретные показатели, на базе которых рассчитывались бы премиальные.*
- /+ *У предприятия есть задолженности по заработной и в течении последних 5 лет берется кредит в банке чтобы погасить задолженности. Тем не менее, за последние 3 года, наблюдается тенденции по сокращению долгов по зарплате, а также по росту заработной платы на предприятии.*
- *Минимальный размер заработной платы не соответствует установленному базовому размеру, требованиям законодательства с учетом коэффициента в отрасли.*
- + *Средняя зарплата на предприятии, а также фонд заработной платы показывают положительную динамику роста.*

3.3 Финансово - экономический менеджмент

Финансовый менеджмент — это деятельность предприятия, направленная на управление финансами, что подразумевает использование различных приемов, методов и средств для повышения доходности и минимизации рисков. Финансовый менеджмент представляет собой систему принципов, методов и форм рационального и эффективного регулирования финансовых ресурсов и отношений предприятия с целью обеспечения устойчивой производственно-хозяйственной деятельности, достижения достаточной прибыли и повышения конкурентоспособности.

Целью финансового менеджмента является выработка определенных решений для достижения оптимальных конечных результатов и нахождения оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия и принимаемыми решениями в текущем и перспективном финансовом управлении.

Чтобы достичь решения для получения оптимальных результатов предприятие должно организовать систему финансового менеджмента. Две основные части системы финансового менеджмента являются управляющая (субъекты) и управляемая (объекты) подсистема. Также, не маловажной является и информационная база предприятия, которая сопутствует принятию качественного и своевременного решения. Далее проанализируем организационную структуру финансового менеджмента Муниципального Предприятия «Арђ-Canal» Басарабьяска и управленческие принципы.

3.3.1 Анализ финансового менеджмента

3.3.1.1 Система финансового менеджмента

Определение финансового менеджмента - управление системой денежных отношений (финансами), выражающихся в образовании доходов (денежных фондов и ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов, ресурсов), контроль эффективности названных процессов.

Систему Финансового Менеджмента можно представить следующим образом:

Фигура 22. Система Финансового Менеджмента



Источник: Разработано ProConsulting

Поскольку Финансовый менеджмент не представляет собой только финансовые процессы, но и специалистов которые управляют и контролируют данные процессы, то анализ

финансового менеджмента Муниципального Предприятия «Арђ-Sanal» Басарабьяска начнем с структуры Финансового Департамента и его сотрудниками.

Финансовый департамент в МП «Арђ-Sanal» Басарабьяска состоит из экономиста и отдела бухгалтерии, к которому относятся главный бухгалтер, старший бухгалтер и расчетчик по абонентской плате. **Организация финансовой работы на предприятии** концентрируется в финансовом отделе либо возлагается на экономиста. Таким образом, экономист находится в непосредственном подчинении у директора предприятия. В связи с нынешней организационной структурой, должность экономиста вакантна, предыдущий экономист занимая должность ИО директора предприятия.

Для того чтобы понять с какими инструментами на данный момент работают пользователи финансово – экономической информацией проанализируем первую ступень системы финансового менеджмента:

Внутренняя информационная система (ИФ): - представляется как заранее разработанная система по сбору, обработки и хранение данных в виде необходимой информации для осуществление функции менеджмента. ИФ имеет очень важную роль в финансовом менеджменте, а именно в принятии правильных и своевременных решений, поэтому информационная база должна иметь четко определённые принципы и стандарты описанные в внутренних процедурах.

В случае «Арђ-Sanal» Басарабьяска нет чётко описанных процессов по формированию информационной базы, таким образом, на данный момент на предприятии информационные базы формируются в разных департаментах и в отдельных базах, как в электронном виде, так и вручную.

На данный момент в «Арђ-Sanal» Басарабьяска вся финансовая информация формируется в ручную, ведя всю отчетность на бумаге. В представленной ниже таблице опишем положительные и отрицательные факторы в методах формирования бухгалтерских отчетов.

Таблица 46. Ведение информационных баз предприятия «Арђ-Sanal» Басарабьяска

Направление	Форма учета	Комментарии
Бухгалтерия	Журнально-ордерная форма учета, введенная в ручную	+ регулярное ведение учёта доходов и расходов предприятия; - большая вероятность ошибок в ведение учета; - большая трата времени.
основные средства		+присутствует классификации по категориям и объектам; - износ основных средств начисляется прямолинейным методом согласно учетной политике; - в отчете есть основные средства, которые не используются в деятельности предприятия и начисляется износ;
дебиторские задолженности		+ отчеты по дебиторским задолженностям ведутся по категориям потребителей, уровню оплаты начисленных услуг, уровню оплаты текущих и исторических долгов; + ведётся активная работа по уменьшению сумма дебиторской задолженности; - не формируются коррекции к сомнительным дебиторским задолженностям;
кредиторские задолженности		- учет кредиторских задолженностей и оплата производится по приоритетности, которая определяется Директором;
доходы		+ доходы ведутся по виду услуг и категории потребителей;
расходы		+ статья расходов ведётся по виду предоставленной услуги и по типу расхода;

Источник: Разработана "ProConsulting" на основе данных МП «Арђ-Canal» Басарабьяска

Как представлено в Фигура 22, вторая ступень финансового менеджмента это **Анализ внутренней среды** - ответственным за данный процесс является непосредственно Руководитель предприятия. Так как было отмечено выше, на предприятие «Арђ-Canal» Басарабьяска руководитель это информационный центр, финансовая часть не исключение.

Планирование и формирование стратегий - представляет собой процесс, посредством которого организации устанавливают цели и задачи на краткосрочные и долгосрочные перспективы. Поскольку информационным центром является Руководитель, данный процесс также остаётся на нём.

Поскольку муниципальное предприятие работает уже не первый год, в настоящее время оно имеет своё стратегическое видение развития, следуя ему поэтапно, но большой минус состоит в том, что данные шаги нигде чётко не прописаны. Гибкость устной стратегии может иметь негативные последствия, так как это не может контролироваться.

Бюджетирование и контроль бюджетов - данный процесс в системе финансового менеджмента является очень важным, поскольку правильное распределение финансовых ресурсов приводит к эффективной работы предприятия.

- Бюджетирование на предприятие «Арђ-Canal» Басарабьяска практически отсутствует. Весь процесс бюджетирования сходится к распределению финансовых ресурсов от потребителей услуг на текущие расходы и оплату кредиторских задолженностей.

Отчётность - предприятие должно предоставлять информацию разным категориям пользователей, данный этап финансового менеджмента разделим на три подэтапа, а именно: отчетность которая предоставляется в финансовые органы (официальная отчетность), отчеты подготовленные для учредителей и внутренняя отчетность.

Поскольку финансовый департамент представляется Бухгалтером, то вся финансовая отчетность подготавливается им:

- *Официальная отчетность:*
 - Баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках и все приложения к балансу - формируется ежегодно;
 - Статистический отчет 5-С1, «Затраты, расходы и инвестиции предприятия» - формируется ежеквартально;
 - Статистический отчет М3, «Оплата труда и стоимость труда» - формируется ежегодно;
 - Статистический отчет 1-apeducte-canalizare, «О работе водопроводных и канализационных сетей» - формируется ежегодно;
 - Годовая структурная анкета для предприятий - формируется ежегодно;
 - Декларация о начисление и использование взносов обязательного государственного социального страхования - ежеквартально.
- *Отчетность для учредителей* - На протяжении деятельности предприятия, по требованию Мэрии бухгалтером формируется отчет о «Финансовом состоянии предприятие».
- *Внутренняя отчетность:* Поскольку нет описанной процедур работы финансового департамента, не формируются ежемесячные/ежеквартальные отчёты о деятельности, обычно вся информация передаётся Директору в устной форме и по его просьбе.

Контроль - за финансовый контроль в муниципальном предприятие также ответственным является Руководитель.

Рекомендаций:

- ↔ *Перейти на автоматизированный бухгалтерский учет;*
- ↔ *Пополнить вакансии финансового департамента, либо подготовить существующий персонал в данной области. Пополнение финансового департамента данным*

сотрудником позволит вести более детальный учет всех затрат предприятия и выявлять слабые места (от которых предприятия получает большие убытки);

- ↪ Сформировать базу внутренней отчетности для удобного анализа, контроля и дальнейшего планирования;
- ↪ Наладить сотрудничество между предприятием и Городским советом, для достижение общих интересов.

3.3.1.2 Принципы бухгалтерского учёта

Ведение бухгалтерского учёта в Муниципальном предприятии «Ара Canal Басарабьяска» основано на законе о Бухгалтерии Предприятия и на Национальных стандартах бухгалтерского учёта. Компания имеет учетную политику которая сформирована на основе Национального стандарта бухгалтерии №1 и предназначена для обеспечения непрерывности деятельности предприятия. Учетная политика утверждается ежегодно.

Компания ведет бухгалтерский учет на основе метода расчета, который показывает, что доходы и расходы отражаются в бухгалтерском учете и финансовой отчетности в период, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств.

Основные принципы бухгалтерского учета предприятия «Арђ-Canal» Басарабьяска:

- Износ – начисляется прямолинейным методом в течение установленного срока;
- Дебиторская задолженность – дебиторская задолженность учитывается с момента передачи прав собственности на товарно-материальные ценности, инвестиции и т.д.;
- Резервы предстоящих расходов и платежей – не формируются;
- Косвенные производительные затраты распределяются на предприятии пропорционально доходам.

3.3.2 Финансово экономический анализ

Финансовый анализ является существенным элементом финансового менеджмента. Практически все пользователи финансовых отчетов предприятий используют методы финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов.

Цели финансового анализа

- ✓ Оценить текущие и перспективное финансовое состояние предприятия;
- ✓ Выявить слабые стороны финансовой деятельности;
- ✓ Анализ кредитоспособности предприятия.

3.3.2.1 Анализ баланса

Анализ финансового состояния организации начинается со сравнительного аналитического баланса, при этом выявляются важнейшие характеристики:

- общая стоимость имущества организации;
- стоимость имобилизованных и мобильных средств;
- величина собственных и заемных средств организации и др.

При проведение анализа предприятия «Арђ-Canal» Басарабьяска, за основу информационного обеспечения составило бухгалтерская отчетность а также дополнительная информация с вспомогательным характером.

Анализ информации из баланса предприятия за период 2011 – 2013 года показывает что, активы предприятия на 89.2% сформированы из долгосрочных активов (недвижимость, сооружения со специальным назначениям, транспорт, машины и оборудование и.д.) и только 10.8% из текущих активов (товара материальные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства).

Данная структура активов характерна предприятиям предоставляющие услуги по водоснабжению и канализации населению.

Анализ будет производиться, как по горизонтали, так и по вертикали статьей баланса, так как *Горизонтальный* и *Вертикальный* анализы взаимодополняют друг друга, поэтому на практике можно построить аналитические таблицы, характеризующие как структуру отчетной бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей.

Таким образом, можем сделать следующие заключения:

- + *увеличение суммы долгосрочных материальных активов на 190% по сравнению с 2011 годом, достигая цифры 89,2% от активов предприятия, что объясняется пополнением основных средств, и с другой стороны процессом амортизаций основных средств. В то же время, в сравнении с 2012 годом балансовая стоимость уменьшилась на 10%, что говорит о списании устаревшего оборудования;*
- *наблюдается существенный рост краткосрочной дебиторской задолженности на 112% в 2012 году, и далее падение на 48% в 2013 году, достигая уровня в 517,4 тыс. лей, что означает 9,0% от имущества компании;*
- *доля собственного капитала предприятия увеличилась на 5073 %, поскольку начиная с 2012 года регистрирует прибыль достигая в 2013 году уровень в 1.4 млн лей.*
- *Долгосрочная задолженность увеличивается на 71 % по сравнению с 2011 годом за счет финансирования из местного бюджета района.*
- *На заемный капитал организации краткосрочной задолженности приходится 96 % в 2013 году, и это на 4 % меньше, чем в 2011 году. Краткосрочные финансовые обязательства уменьшились в 2012 году на 66%, что в абсолютном выражении составляет -124,2 тыс. лей, что говорит о погашении кредитов, но в 2013 году данная статья опять регистрирует рост, достигая уровень в 174,0 тыс. лей, что говорит об ещё одном кредитовании предприятия. Сумма краткосрочных торговых обязательств регистрирует постоянный рост, достигая в абсолютном выражении 294,2 тыс.лей, что соответствует 243% по отношению к 2011 году. Краткосрочные начисленные обязательства уменьшились на 16% в 2013 по сравнению с 2011 годом за счет уменьшения суммы задолженности перед персоналом на 15%, уменьшения суммы перед услугами бюджета на 98.5 % и уменьшение задолженности перед соц. Фондом на 1 %.*

Фигура 23. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей)

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ				Горизонтальный анализ			Вертикальный анализ		
Нематериальные активы	0,0	0,0	0,0	0%	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Долгосрочные материальные активы	1 768,6	5 303,6	5 121,7	100%	300%	290%	81,6%	87,5%	89,2%
Долгосрочные финансовые вложения	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Прочие долгосрочные активы	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
ИТОГО Долгосрочные активы	1 768,6	5 303,6	5 121,7	100%	300%	290%	82%	87,5%	89,2%
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Товарно-материальные запасы	65,1	73,2	78,2	100%	113%	120%	3,0%	1,2%	1,4%
Краткосрочная дебиторская задолженность	315,2	667,7	517,4	100%	212%	164%	14,6%	11,0%	9,0%
Краткосрочные инвестиции	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Денежные средства	0,6	1,7	7,8	100%	269%	1231%	0,0%	0,0%	0,1%
Прочие краткосрочные активы	16,7	16,7	16,7	100%	100%	100%	0,8%	0,3%	0,3%
ИТОГО Оборотные активов	397,6	759,3	620,1	100%	191%	156%	18%	12,5%	10,8%
ВСЕГО-АКТИВ	2 166,2	6 062,9	5 741,8	100%	280%	265%	100%	100,00%	100,00%

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ				Горизонтальный анализ			Вертикальный анализ		
Уставный и добавочный капитал	1 391,0	1 391,0	1 391,0	100%	100%	100%	64,2%	22,9%	24,2%
Резервы	871,4	871,4	871,4	100%	100%	100%	40,2%	14,4%	15,2%
Нераспределенная прибыль (убыток)	-2 191,7	1 976,7	1 394,9	100%	-90%	-64%	-101,2%	32,6%	24,3%
Неосновной капитал	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
ИТОГО Основного Капитала	70,7	4 239,1	3 657,3	100%	5996%	5173%	3%	69,9%	63,7%
Долгосрочные Обязательства									
Долгосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Долгосрочные начисленные обязательства	97,8	137,6	167,6	100%	141%	171%	4,5%	2,3%	2,9%
ИТОГО Долгосрочные Обязательства	97,8	137,6	167,6	100%	141%	171%	5%	2,3%	2,9%
Краткосрочные Обязательства									
Краткосрочные фин. обязательства	187,1	62,9	174,0	100%	34%	93%	8,6%	1,0%	3,0%
Краткосрочные торговые обязательства	85,7	160,3	294,2	100%	187%	343%	4,0%	2,6%	5,1%
Краткосрочные начисленные обязательства	1 724,9	1 462,9	1 448,6	100%	85%	84%	79,6%	24,1%	25,2%
ИТОГО Краткосрочные Обязательства	1 997,8	1 686,1	1 916,8	100%	84%	96%	92%	27,8%	33,4%
ВСЕГО-ПАССИВ	2 166,2	6 062,9	5 741,8	100%	280%	265%	100%	100,00%	100,00%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «АрՁ Canal» Басарабьяска

Анализ активов

К 2013 году, в структуре активов муниципального предприятия самую большую долю в 89% занимают долгосрочные активы, а текущие активы всего 11%.

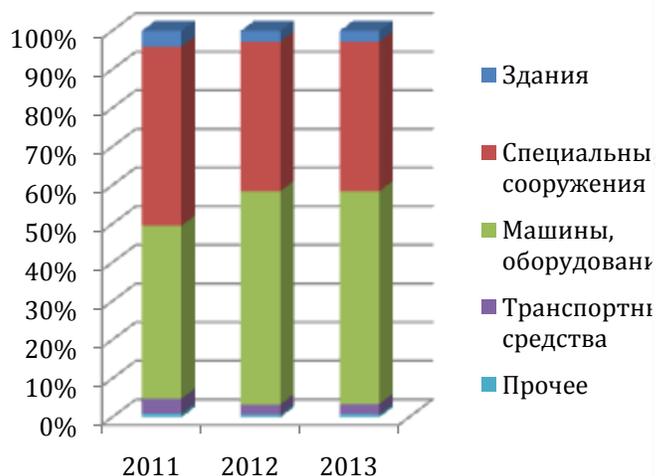
Долгосрочные активы

Проанализировав структуру долгосрочных активов предприятия, выявляем рост данных показателей, что объясняется пополнением основных средств в 2012 году, т.е. покупка водопроводных сетей на сумму 2,9 млн лей и КНС на сумму 845 тыс. лей.

Также, видим очень высокий уровень износа и практически отсутствие резервов на обслуживание и модернизации сетей по водоснабжению и канализации.

Исходя из деятельности предприятия структура Долгосрочных материальных активов, в основном, состоит из машин и оборудования, специальных сооружений, здания и транспортных средств.

Фигура 25. Структура основных средств(2011 - 2013)

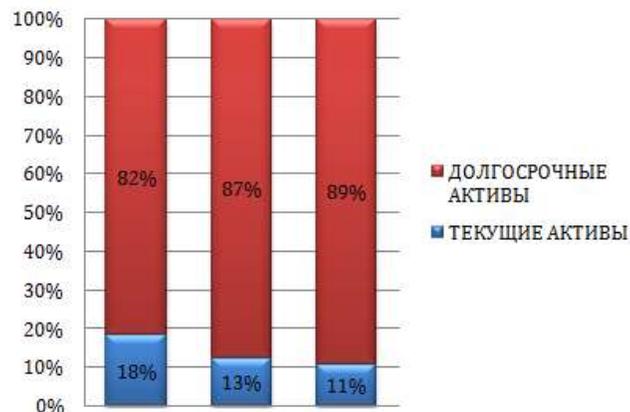


Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арй-Canal» Окница

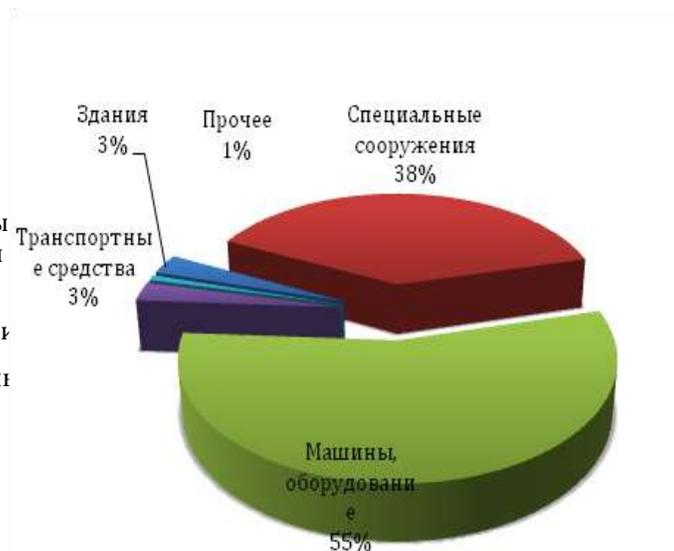
Структура основных средств (Фигура 25) показывает что в сравнении с 2011 годом изменилась доля стоимости оборудования и специальных сооружений. Но к сожалению данные изменения были сделаны не только в процессе модернизации, а также и в процессе переоценки старых основных средств, что при текущем уровне износа отражается негативно на уровне затрат и убытков предприятия.

Анализ степени Износа долгосрочных активов на конец 2013 года (Фигура 26) показал что при пополнении в 2012 году основных средств, уровень износа в общей стоимости материальных активов существенно снизился от 81,3% в 2011 году до 59,3% в 2013 году, но так или иначе данный коэффициент всё равно достигает высокого уровня:

Фигура 24. Структура активов (2011 - 2013)



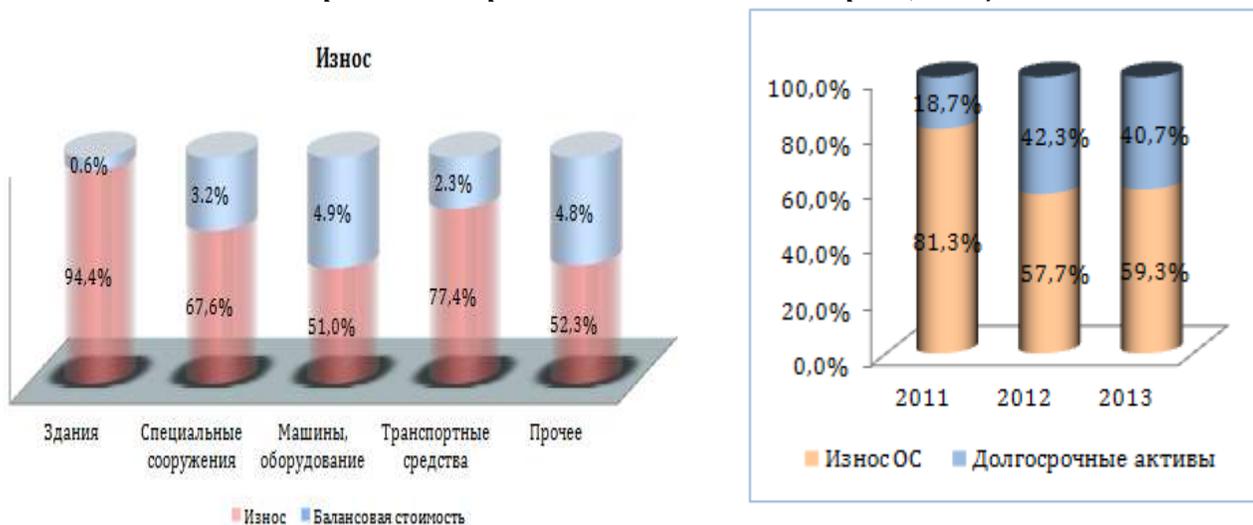
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арй-Canal» Басарабьяска



- самую большую степень износа регистрируют здания, которые составляют 94,4% от общей их стоимости;
- также высокая степень износа у транспортных средств составляет 77,4%;
- уровень износа в размере 67,6% и 51% имеют специальные сооружения, и соответственно машины и оборудования;
- прочие основные средства также имеют высокую степень износа, и достигают 52,3%.

В основном все Здания и Специальные сооружения, Машины и Оборудования, которые использует предприятие были построены или приобретены в восьмидесятых годах, а некоторые намного раньше и капитальные ремонты не делались с момента распада Советского Союза. Данный фактор является главной причиной объяснению такого высокого уровня износа основных средств.

Фигура 26. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Рекомендаций:

- Поскольку в деятельности предприятия используются машины, оборудование, специальные сооружения, а именно эти категории из Долгосрочных материальных активов имеют очень большую степень износа рекомендуется рассмотреть все возможности финансирования для замены ключевых позиции в оборудовании, сооружениях, что однозначно приведет к уменьшению убытков.

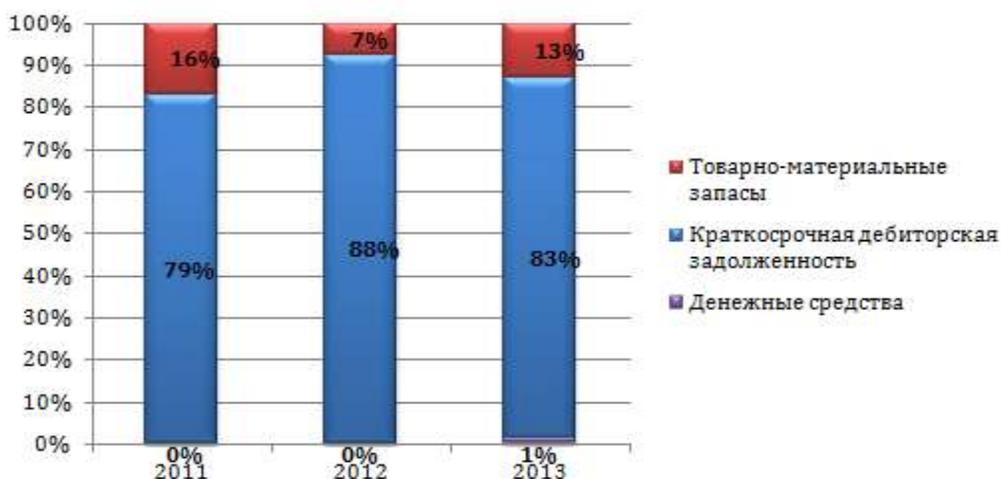
Текущие активы

Структура текущих активов Муниципального предприятия представлена в Фигура 27, и исходя из проведенного анализа видны следующие изменения:

- + уменьшение доли Краткосрочных дебиторских задолженностей указывает на то, что у предприятия хорошо поставлена работа с просроченными платежами;
- спад доли Товарно-материальных запасов в текущих активах приходит на то, что скорость уменьшения Дебиторских задолженностей больше скорости уменьшения Товарно-материальных запасов. Фактически данная статья баланса, в суммарном выражении,

уменьшается, и, исходя из деятельности предприятия, демонстрирует положительные показатели, поскольку не замораживаются денежные средства.

Фигура 27. Структура текущих активов

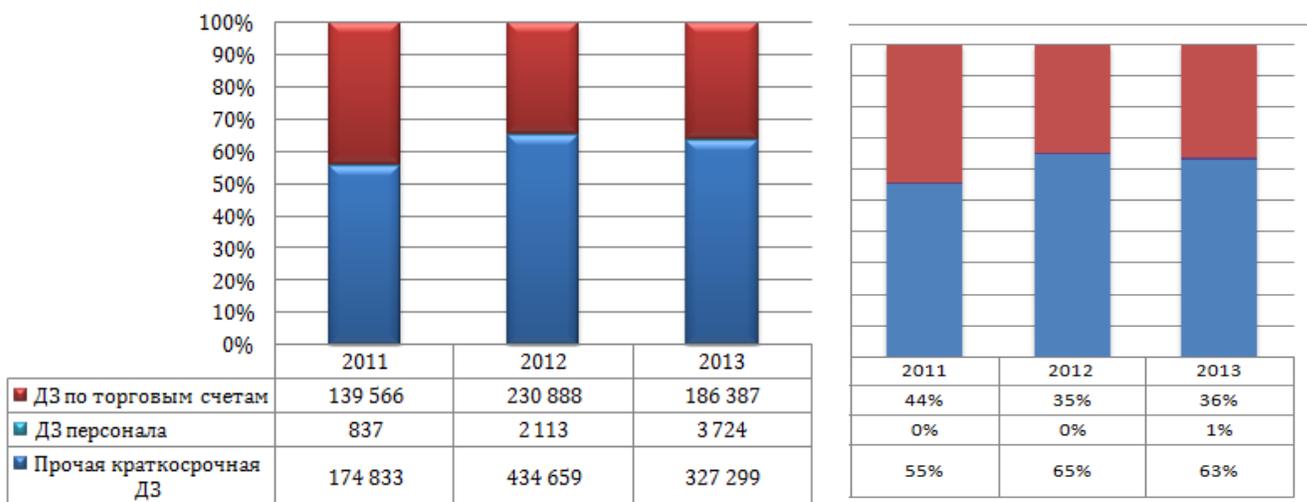


Товарно-материальные запасы включают в себя материалы и инструменты, в которых нуждается предприятие для осуществления ремонтных работ и предоставления качественных услуг.

Дебиторская задолженность предприятия формируется в основном из задолженностей по начисленным доходам, где регистрируется задолженность населения перед предприятием, что к концу анализируемого периода составляет 63% и задолженностей по торговым счетам, где регистрируются долги экономических агентов, имея, на конец 2013 года, значение в 186,4 тыс. лей, что составляет 36% от общей суммы дебиторской задолженности (Фигура 28).

Из Фигуры 27 видно, что на протяжении 2011 – 2013 года дебиторская задолженность имеет нестабильную тенденцию, изначально в 2012 году регистрируется рост, а потом к концу 2013 года уменьшается данной стоимости, которая зарегистрировалась благодаря повышению дисциплины оплаты счетов от потребителей.

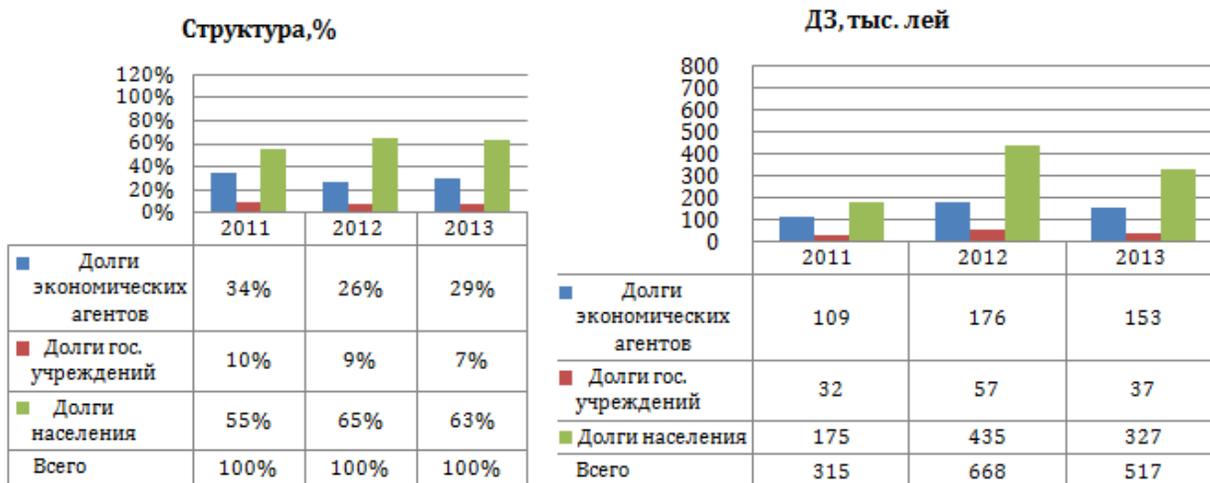
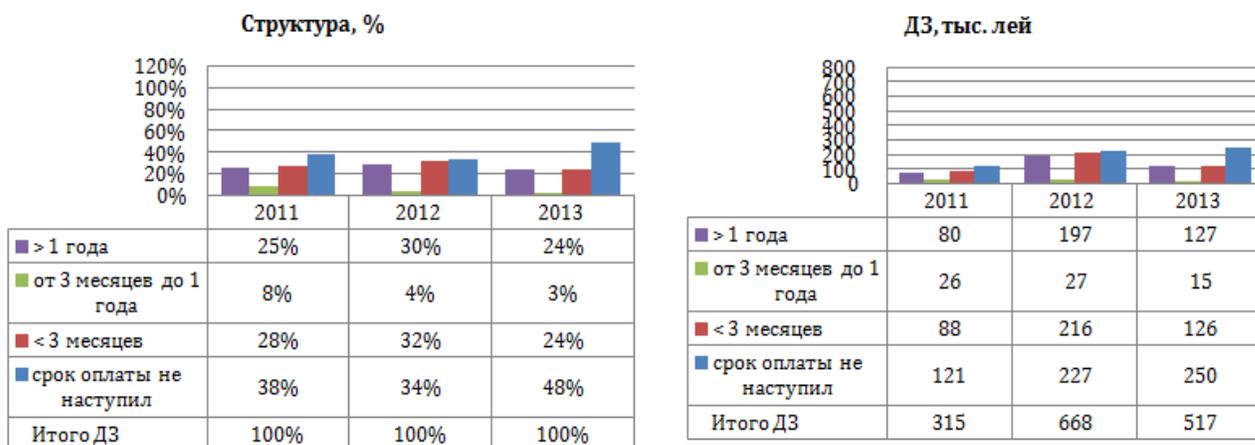
Фигура 28. Структура Дебиторской задолженности



Источник: Бухгалтерские документы МП «Арă-Canal» Басарабьяска

В дальнейшем будет проанализирована дебиторская задолженность по срокам возникновения, но и по категориям заемщиков:

Фигура 29. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям



Источник: Бухгалтерские документы МП «Арă-Canal» Басарабяска

Из всего Дебиторской задолженности в 517 тыс. лей 48% составляют долги, срок оплаты которых ещё не наступил, что говорит о хорошем уровне работы с краткосрочной задолженностью.

Вывод: С точки зрения сроков оплаты долгов, на предприятии МП „Ара-Canal Басарабяска”, регистрируется удовлетворительная ситуация, так как доля задолженности с просроченным сроком более 1 года в 2013 году составляет 24%, регистрируя уменьшения данного показателя.

Из активных дебиторов самую большую долю занимает долг Населения - 63%, уровень которого на протяжении анализированного периода вырос (от 55%). В Приложении 6 представлен список самых проблемных абонентов.

Также доля долгов со стороны экономических агентов достаточно высока, составляет в 2013 году - 153 тыс. лей, что соответствуют 29 % от общего количества ДЗ, но по сравнению с 2011 годом, данный показатель регистрирует спад. Из данного списка можно выделить:

- ✎ Районную Больницу г. Басарабяска (~70 тыс. лей);

Вывод: На данный момент, предприятие не имеет исторических долгов, единственной проблемой, с которой сталкивается в своей работе – неоплата счетов во время.

Рекомендаций:

- В дальнейшем также продолжать работу с должниками, для сохранения тенденции оплаты за предоставленные услуги;
- Для дебиторской задолженности, у которых истёк срок давности и небыли переведены как убытки или сформированы провизии, рекомендуем распределить формирование провизии на несколько лет (4-5 лет). Это позволит предприятию распределить расходы для того чтобы небыли большие изменения в финансовых результатах;

Анализ пассивов

На конец анализируемого периода (Фигура 30) самую большую долю в пассивах предприятия составляет собственный капитал – 64%, в абсолютном выражении данное значение составляет 3,657 тыс. лей. Краткосрочные обязательства составляют 33% (1,917 тыс. лей) и долгосрочные обязательства – 3%, что в абсолютном выражении составляет 167,6 тыс. лей.

+ За анализируемый период Собственный капитал предприятия увеличился на 3586,6 тыс. лей. Это свидетельствует об регистрировании прибыли на предприятии;

- долгосрочные обязательства предприятия составляют 167,6 тыс. лей и они состоят из финансирования от местных органов власти.

Фигура 30. Структура Пассивов



Источник: Бухгалтерские документы МП «Арă-Canal» Басарабьяска

Краткосрочные обязательства

В структуре Краткосрочных обязательств, за анализируемый период изменилась доля Краткосрочных начисленных обязательств, уменьшились от 1724,9 тыс. лей в 2011 году до 1448,6 тыс. лей в 2013 году, а также доля Финансовых краткосрочных обязательств от 187,1 тыс. лей в 2011 году до 174 тыс. лей в 2013 году,

Был зарегистрирован рост обязательств по торговым счетам, до 294,2 тыс. лей к концу 2013 года.

По всем остальным видам обязательств был выявлен спад: обязательства по оплате труда уменьшились на 2%, составляя в 2013 году 219,9 тыс. лей; обязательства по страхованию в абсолютном выражении уменьшились на 13,3 тыс. лей, но в процентном соотношении к общей сумме долгов увеличились на 2 процентных пункта, достигая уровня в 64%; а также обязательства перед бюджетом к 2013 году уменьшились существенно, составляя 3,4 тыс. лей, что соответствует 0,2% от общей суммы кредиторской задолженности.

Фигура 31. Структура Краткосрочных обязательств, тыс. лей



Фигура 32. Структура Краткосрочных обязательств, %



Всё это привело к незначительному спаду общей задолженности предприятия по краткосрочным обязательствам, от 1997,8 тыс. лей в 2011 году до 1916,8 тыс. лей в 2013 году.

Рекомендаций:

- ⇒ Рассмотреть пролонгацию графика погашение задолженностей перед всеми категориями на 2014 года.

3.3.2.2 Анализ финансовых результатов

В Таблица 47 представлен анализ финансовых результатов по горизонтали и вертикали за 2011 – 2013 года. Вертикальный анализ составлен в сравнение с 2011 годом.

Таблица 47. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
				Анализ по вертикали			Анализ по горизонтали		
Доход от продаж	2 296,2	2 269,1	2 460,9	100%	100%	100%	100%	99%	107%
вода	964,9	996,6	1 052,9	42%	44%	43%	100%	103%	109%
канализация	1 331,3	1 272,6	1 408,0	58%	56%	57%	100%	96%	106%
Себестоимость	1 918,3	2 058,8	2 308,3	84%	91%	94%	100%	107%	120%
вода	1 189,4	1 229,4	1 510,2	52%	54%	61%	100%	103%	127%
канализация	729,0	829,4	798,1	32%	37%	32%	100%	114%	109%
Валовая прибыль	377,8	210,3	152,5	16%	9%	6%	100%	56%	40%
вода	-224,4	-232,9	-457,3	-10%	-10%	-19%	100%	96%	-4%
канализация	602,3	443,2	609,9	26%	20%	25%	100%	74%	101%
Другие операционные доходы	0,8	7,9	1,0	0%	0%	0%	100%	937%	119%
Административные расходы	493,2	501,0	715,9	21%	22%	29%	100%	102%	145%
Другие операционные расходы	67,3	78,8	18,5	3%	3%	1%	100%	117%	27%
Результаты от операционной деятельности	-181,8	-361,7	-580,9	-8%	-16%	-24%	100%	1%	-119%
Результаты от инвестиционной деятельности	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Результаты от финансовой деятельности	334,8	3 779,6	0,0	15%	167%	0%	100%	1129%	0%
Результаты от экономически-финансовой деятельности	153,0	3 418,0	-580,9	7%	151%	-24%	100%	2234%	-380%
Прибыль/убыток до налогообложение	153,0	3 418,0	-580,9	7%	151%	-24%	100%	2234%	-380%
Налог на прибыль		0,0	0,0		-	-		-	-
Чистая прибыль (убыток)	153,0	3 418,0	-580,9	7%	151%	-24%	100%	2234%	-380%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Арй-Сапал» Басарабьяска

+ за анализируемый период продажи составили 2 461 тыс. лей, что обозначает рост на 88 тыс. лей (на 9%);

- себестоимость продаж продукции увеличилась на +390 тыс. лей (+20,0%) и составляет 93,8% в общем объёме продаж;

- за 2013 год Валовая прибыль предприятия уменьшилась (на 60%), достигая уровня в 152,5 тыс. лей;

+ увеличение операционных доходов от 0,8 тыс. лей в 2011 году до 7,9 тыс. лей в 2012 году, а потом уменьшения до 1,0 тыс. лей в абсолютном выражение соответствуют увеличению на 19% и состоят из доходов полученных от установки счётчиков и др. видов деятельности;

-/+ рост Административных расходов в 2013 году на +45%.

Исходя из того что рентабельность продаж (94% за 2013 год) не позволяет покрывать административные расходы, предприятие регистрирует убыток уже в результатах операционной деятельности. В предыдущих годах были получены суммы финансирования из местного бюджета, что сказалось на окончательном результате финансовой деятельности и способствовало регистрации прибыли в этих годах.

Таблица 48. Финансовые результаты, тыс. лей



В дальнейшем проведем более детальный анализ доходов и расходов предприятия «Арă-Canal» Басарабяска.

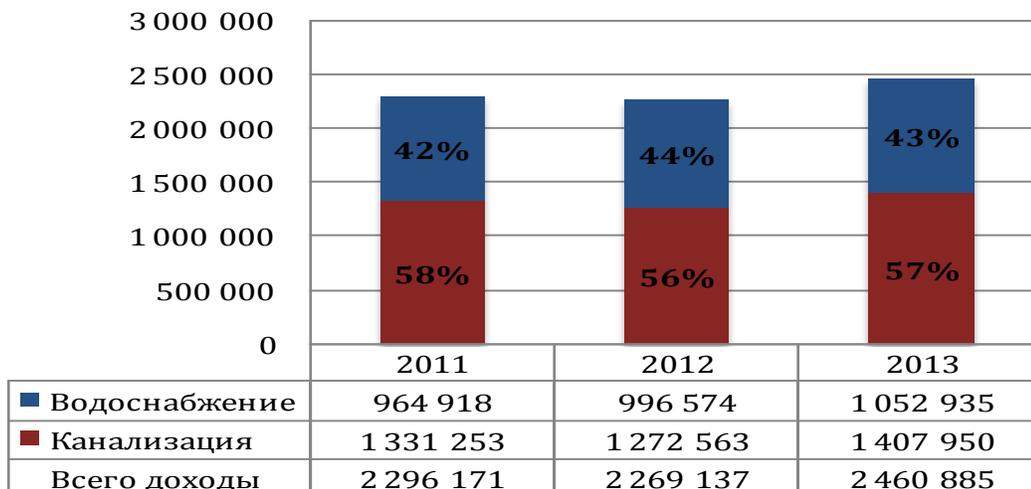
Анализ доходов

Доходы предприятия «Арă-Canal» Басарабяска получает от предоставление услуг по снабжению населения водой и канализационные услуги. Также предприятия предоставляет дополнительные услуги как: выкачка стоков, услуги по вывозу воды, установка счётчиков, технические услуги на подключение к водопроводу.

Основными бенефициарами услуг предприятия являются юридические лица, население, бюджетные предприятия города Басарабяска.

В дальнейшем проанализируем эволюцию доходов предприятия за 2011 – 2013 года по категориям клиентам и предоставленным услугам.

Фигура 33. Структура продаж по видам услуг



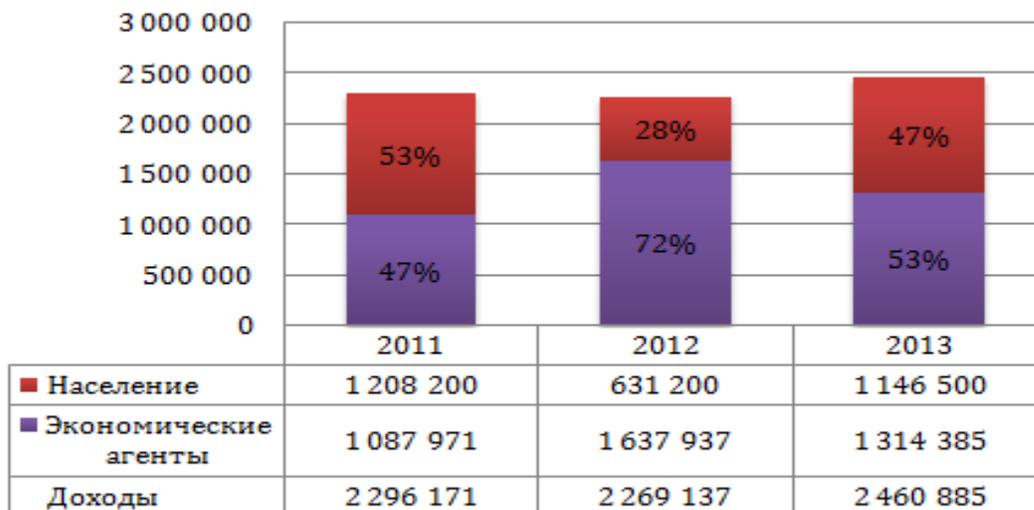
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабяска

Из структуры продаж по видам услуг видно что, долю в 43% (2013 год) занимают доходы от услуг по водоснабжению, и 57% - доходы от канализации, и на протяжении анализируемого периода в среднем такая структура сохраняется. В

Фигура 34 представлена структура доходов предприятия по категориям клиентов и видам услуг.

Поскольку предприятие предоставляет услуги нескольким категориям клиентов и по разным ценам проведем анализ формирования продаж как по объёму продаж так и по удельному весу в общей стоимости продаж.

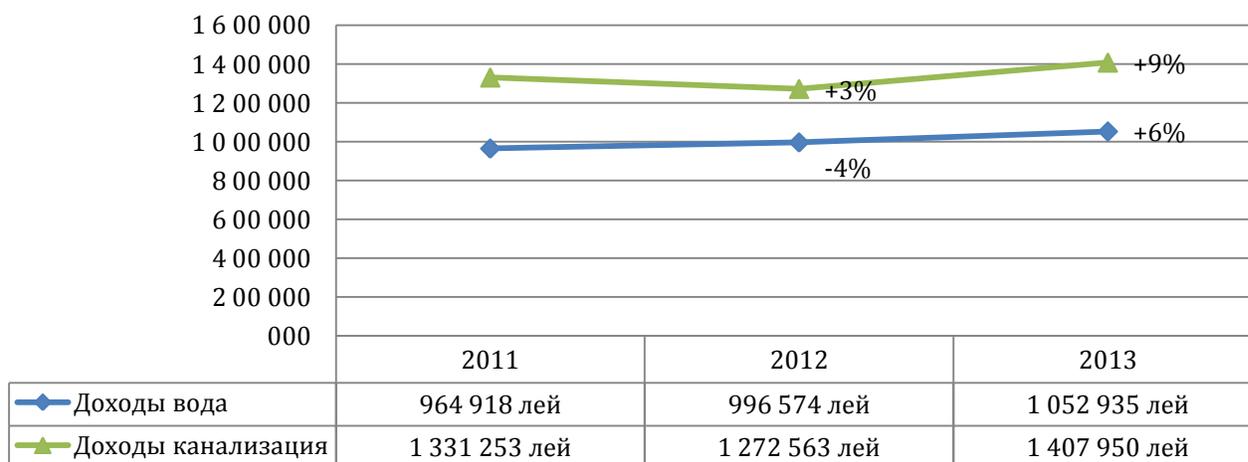
Фигура 34. Структура доходов по видам клиентов и по видам предоставленных услуг, лей



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Из выше представленной фигуры видим, что в структуре продаж воды, самую большую долю занимают доходы, полученные от экономических агентов и бюджетных организаций и на конец 2013 года составляют 1 314 тыс. лей (53% из всего продаж). По сравнению с долей занимаемой Физическими лицами в Портфеле клиентов доля в Структуре продаж уменьшалась (на -6%).

Фигура 35. Динамика доходов по типам продаж, лей/%



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Также важно отметить что, уровень доходов от проданных услуг за анализируемый период по водоснабжению увеличился на 9%, а услуг по канализации - +6%.

Анализ расходов

Из представленной информации в Таблица 49, видно что самую большую долю в расходах предприятия (76% на конец 2013 года) занимает Себестоимость проданной продукции, за ней следуют Административные расходы с долей в 24% и другие операционные расходы 0,2%.

Проанализировав эволюцию расходов на протяжении 2011 – 2013 г., виден рост Себестоимость продукции +12% в 2013 году по сравнению с 2011г., данный рост напрямую связан с увеличением уровня продаж на +7% в 2013 г, таким образом темпы роста себестоимости и продаж практически одинаковы.

Даже если себестоимость занимает самую большую долю в расходах, валовая прибыль предприятие регистрирует позитивное значение, только после вычета Административных и прочих расходов предприятие регистрирует убытки.

Таблица 49. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы

	2011	2012	2013	+/-	+/-, %
Себестоимость, тыс лей	1 918	2 059	2 308	249,5	+12,1%
Вода	1 189	1 229	1 510	280,8	+22,8%
Канализация	729	829	798	-31,3	-3,8%
Административные расходы, тыс лей	493	501	716	214,9	+42,9%
Вода	257,2	285,1	305,3	20,1	+7,1%
Канализация	158,7	278,5	258,6	-19,9	-7,1%
Другие операц. Расходы, тыс лей	67	79	18	-60,3	-76,5%
Всего расходы	2 479	2 639	3 043	404,1	+15,3%
Вода	1 446,5	1 514,6	1 815,5	300,9	+19,9%
Канализация	887,7	1 107,9	1 056,7	-51,1	-4,6%

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Единой формулы для расчёта оптимального уровня расходов не существует, расчёты можно провести для каждого предприятие в отдельности. Но в специализированной литературе рекомендуется как оптимальной значение Административных расходов в 9% от Всего расходов предприятие. Поскольку «Арă-Canal» Басарабьяска является Муниципальным Предприятием с социальным характером и не имеет первичную цель получение максимальной прибыли от предоставленных услуг, оптимальное значение Административных затрат не должно превышать 15% от затрат. Сравнивая оптимальное значение Административных расходов с текущей долей данной статьи баланса МП «Арă-Canal» Басарабьяска – видно превышение в +9%.

Данный расчет показывает, что не только высокий уровень Административных расходов влияет на прибыльность предприятие, но и расходы связанные с производством, поэтому в дальнейшем проведем более детальный анализ этих двух статей баланса.

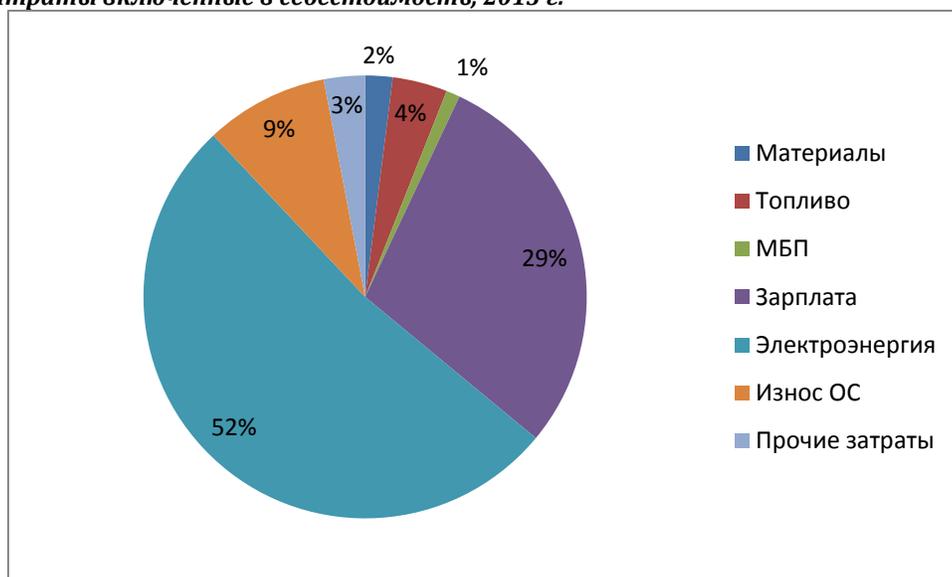
Затраты включённые в себестоимость

Самую большую долю в себестоимости электроэнергию с долей в 52%. Данная статья может быть уменьшена только за счет замены оборудование на более энергосберегательное. Второй по величине статьёй расходов является затраты (29%) по заработной плате и обязательному страхованию.

Из выше представленной фигуры видно что значительную часть затрат занимает износ основных средств – 9%. Также достаточно весомую долю имеют Прочие материальные затраты

(3%) что включают в себя топливо, запасные части для оборудование которые используются при устранение неполадок и аварий.

Фигура 36. Затраты включенные в себестоимость, 2013 г.

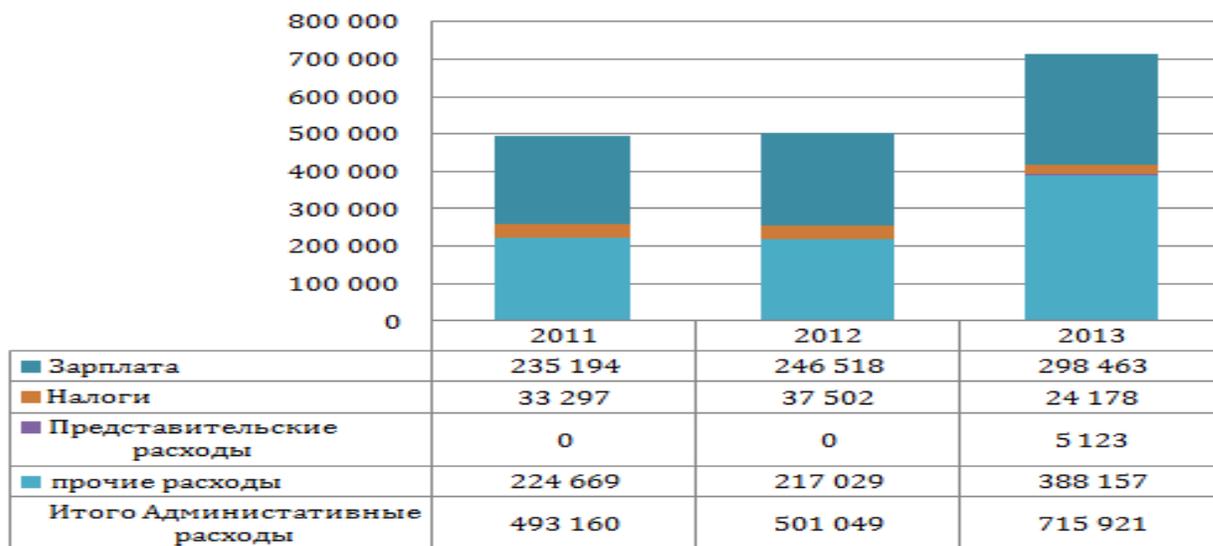


Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Административные расходы

Как представлено в Фигура 37 самую большую долю Административных расходов занимают прочие расходы - 54%, которые включают в себя: затраты на обучение персонала, транспортные и командировочные расходы, членские взносы и другие мелкие расходы.

Фигура 37. Структура административных расходов, 2013



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

После прочих расходов самую большую долю в Административных расходах занимают Расходы по Зарплате (42%), за ними следуют Налоги (3,4%).

Рекомендаций:

- ↔ Уменьшение затрат на электроэнергию – поскольку уровень затрат по данной статье довольно высокий, и это связано с тем что используется оборудование с высоким уровнем потребления электричества, первое что нужно предпринять это замена такого оборудования;
- ↔ Уменьшение потерь – достичь минимального уровня потерь можно будет реализовать только ремонтом и обновлением оборудования;
- ↔ Пересмотреть штат персонала.

3.3.2.3 Анализ движения денежных средств

Ситуация движения денежных средств в конце 2013 года характеризуется нехваткой денежных средств, которая демонстрирует низкую платежеспособность предприятие.

Эволюция движение денежных средств представлена в Таблица 50.

Итого поступления от операционной деятельности регистрируют рост в 2013 году на 9% по сравнению с 2011 годом. Данный рост пропорционально росту продаж за тот же период. Анализ движения денежных средств, как и другие, показатель муниципального предприятия наглядно показывают что МП «Арă-Canal» Басарабьяска сталкивается с проблемой нехватки ликвидности. Данная проблема сохранится до тех пор, пока не будут закрыты исторические кредиторские задолженности.

Таблица 50. Движения денежных средств (2011 – 2013), тыс. лей

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Денежные потоки от операционной деятельности						
Итого поступления	2 575	2 898	2 812	100%	113%	109%
Итого выплат	2 766	2 960	2 980	100%	107%	108%
Чистый поток от Операционной деятельности	-191,0	-61,8	-167,9	100%	177%	149%
Денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Итого поступления	-	-	-	-	-	-
Итого выплат	-	-	-	-	-	-
Чистый поток от Инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-
Денежные потоки от финансовой деятельности						
Итого поступления	400	200	463	-	-50%	116%
Итого выплат	213	137	289		-64%	136%
Чистый поток ИТОГО	187,1	62,9	174	100%	-34%	-93%
Положительная (отрицательная) курсовая валютная разница	-	-	-	-	-	
Денежные средства на начало периода	4,5	0,636	1,710	100%	-14%	-38%
Денежные средства на конец периода	0,636	1,710	7,831	100%	108%	121%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Арă-Canal» Басарабьяска

3.3.3 Анализ финансовых показателей

Основной целью Анализа финансовых показателей является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

Оценка финансовой деятельности предприятия осуществляется на основе бухгалтерской отчетности. Для муниципального предприятия «Арă-Canal» Басарабьяска, по данным финансовой отчетности, были проведены анализы следующих финансовых показателей:

- анализ показателей рентабельности;
- анализ финансового состояния ликвидности предприятия;
- оборачиваемость;
- анализ кредитоспособности;
- модель Z Альтмана (вероятность банкротства);
- точка безубыточности.

В дальнейшем пройдемся по составляющим Анализа финансовых показателей.

Анализ показателей рентабельности

Любая организация преследует цель получения прибыли. При этом для предприятие важна не только сама величина прибыли, но и какие для получения данной суммы были задействованы ресурсы, какой объем работ был выполнен и какие были понесены при этом расходы. Сопоставление прибыли с затратами и авансированными вложениями осуществляется с помощью коэффициентов рентабельности.

Показатели рентабельности можно условно разделить на две группы: рентабельность продаж и рентабельность активов. В дальнейшем проведем детальный анализ рентабельности предприятия за последние 3 года деятельности предприятия.

Фигура 38. Анализ показателей рентабельности

ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ			
	2011	2012	2013
Рентабельность валовой прибыли (GPM)	16,5%	9,3%	6,2%
водоснабжение	-23,3%	-23,4%	-43,4%
вывод водных стоков	45,2%	34,8%	43,3%
Рентабельность операционной прибыли	-7,9%	-15,9%	-23,6%
Рентабельность чистой прибыли	6,7%	150,6%	-23,6%
Рентабельность продаж	83,5%	90,7%	93,8%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	216,5%	80,6%	-15,9%
Рентабельность активов предприятия (ROA)	7,1%	56,4%	-10,1%

Все значения указаны в процентном выражении, если не указано иное

Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Рентабельность валовой прибыли (GPM)

$$GPM = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Продажи}}$$

Рентабельность валовой прибыли показывает какая часть общей выручки от продаж осталась после вычета стоимости проданных услуг. Какой высокой должна быть рентабельность валовой прибыли, зависит от того, как организовано предприятия, и от разнообразных затрат, которые должны покрываться.

Из

Фигура 38 виден расчет рентабельности валовой прибыли, которая регистрирует позитивное значение и за анализируемый период показало хороший показатель, регистрируя уровень в 6,2% в 2013 году.

Очень важно знать рентабельность валовой прибыли по отдельным видам услуг, которые предоставляет предприятие, поскольку можно увидеть что, для предприятия более или менее рентабельно, и в дальнейшем выявить причины, по которым определённый вид услуг имеет низкий уровень рентабельности.

Исходя из сделанных расчетов можем сделать следующие выводы:

- водоснабжение: *в первом анализируемом году маржа составила -23%, но на протяжении следующих лет значительно снизилась, достигая уровня в -43,4% ;*
- канализация: *маржа данного вида услуг на протяжении анализируемого периода регистрирует уменьшение от 45% до 43%.*

Данный уровень рентабельности для Муниципального предприятия «Арă-Canal» Басарабьяска не является удовлетворительным, поскольку этого не достаточно для покрытия всех затрат предприятия.

Коэффициент рентабельности продаж (ROS)

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль(убыток)}}{\text{Продажи}}$$

Рентабельность продаж отражает долю прибыли в каждом заработанном лее. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способность контролировать издержки.

В случае Муниципального предприятия «Арă-Canal» Басарабьяска на формирование данного коэффициенты влияют два основных аспекта, которые на данный момент не позволяют организации регистрировать позитивное значение Рентабельности продаж.

Данные аспекты являются:

- *оборудование, специальные сооружения, транспорт, которые используются предприятием для предоставление услуг, являются устаревшими, требуя больших затрат на их содержание и не являются энерго-сберегательными;*
- *ценовая политика предприятия лимитирована, поскольку цены на предоставленные услуги регламентируются местными органами.*

Анализ финансового состояния ликвидности предприятия

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности организации, т.е. её способности своевременно и в полной мере рассчитываться по своим обязательствам. Для оценки ликвидности предприятия используются несколько относительных показателей, которые различаются набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Фигура 39. Анализ ликвидности предприятия

	Коэффициенты ликвидности		
	2011	2012	2013
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) (0,70 - 1,0)	0,00	0,00	0,00
Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) (1,5-2,5)	0,17	0,41	0,28
Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio) (0,2 - 0,3)	0,20	0,45	0,32

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)

$$\text{Кбл} = \frac{\text{Крат. дебиторская задолженность} + \text{Крат. финансовые вложения} + \text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$$

Этот коэффициент показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Для того чтобы правильно оценить данный коэффициент, необходимо установить качество дебиторской задолженности. Увеличение количества сомнительных дебиторов может создать благоприятное впечатление при расчете коэффициента быстрой ликвидности что характерно и Муниципальному предприятию «Арă-Canal» Басарабьяска.

В первой строке Фигура 39 рассчитан коэффициент быстрой ликвидности исходя из балансовых данных, и, видим что на протяжении трёх лет *данный коэффициент не находится в пределах допустимой нормы, достигая уровня 0.*

Во второй строке Фигура 39 рассчитан реальный коэффициент быстрой ликвидности предприятия, с исключением некачественной дебиторской задолженности. *Исходя из данного расчета коэффициента видно что, уровень Быстрой ликвидности предприятия не соответствует нормальному значению и что предприятие сталкивается с трудностями в оплате текущих задолженностей.*

Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)

$$\text{Ктл} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке.

Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5. *Значение менее 1,5 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. В случае Муниципального Предприятия значение Текущей ликвидности значительно ниже нормы.*

Оборачиваемость - это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств. Коэффициенты оборачиваемости выступают показателями деловой активности предприятия.

В дальнейшем проведем анализ наиболее важных коэффициентов оборачиваемости:

Фигура 40. Оборачиваемость активов предприятия

			2011	2012	2013
1	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дни	50,11	107,69	76,74
2	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	16,31	28,50	46,53
3	Оборачиваемость активов	разы	344,35	977,91	851,63

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Проанализировав коэффициенты оборачиваемости, можем сделать следующие выводы:

- *скорость оборота дебиторской задолженности на протяжении анализируемого периода регистрирует негативную тенденция увеличиваясь до 77 дней;*
- *оборачиваемость кредиторской задолженности также регистрирует негативную тенденцию, и на данный момент достигает 47 дней;*

Проведенные расчёты показывают что, коэффициент оборачиваемости активов равен 0,43, и на протяжении последнего периода регистрирует падение. Для данного коэффициента нет

определённой величины, насколько он выше на столько эффективнее используются активы предприятия в деятельности.

Анализ кредитоспособности

Кредитоспособность это система условий, определяющих способность предприятия привлекать заёмный капитал и возвращать его в полном объёме в предусмотренные сроки. Уровень кредитоспособности зависит от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости, однако для оценки кредитоспособности необходим более широкий круг показателей рентабельности активов, собственного капитала, оборачиваемость дебиторской задолженности, рентабельности продаж и др.

Один из немаловажных показателей при получении финансирования является собственный капитал, от которого зависит размер кредита. В Фигура 41 представлена информация о максимальных суммах, на которые может рассчитывать предприятия исходя из размера собственного капитала.

Фигура 41. Анализ показателей допустимых кредитов(млн. лей)

ПОКАЗАТЕЛИ ДОПУСТИМЫХ КРЕДИТОВ			
	2011	2012	2013
Максимальный уровень задолженности	-579	2 420	1 935
Допустимые дополнительные кредиты	-2 675	596	-150
Допустимые дополнительные краткосрочные кредиты	-2 287	-476	-949
Допустимые дополнительные долгосрочные кредиты	-387	1 072	800

Все значения указаны в молдавских леях, если не указано иное

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

- на протяжении последних трех лет максимальный уровень задолженности уменьшился на 2,1 млн. лей / уровень собственного капитала не позволяет предприятию получить финансирование как на короткий, так и на долгий период.

Анализ кредитоспособности только с точки зрения уровня собственного капитала не даёт оптимальных результатов для принятия выгодного решения, поскольку, не учёт остальных факторов приведет к неправильным действиям и ухудшению ситуации на предприятие.

Модель Z Альтмана (вероятность банкротства)

Это одна из наглядных методик прогнозирования вероятности банкротства, при использовании которой необходимо рассчитать влияние нескольких показателей. Есть несколько вариантов расчета данной модели, для предприятия «Арă-Canal» Басарабьяска проведём расчет модели Z на основе пяти факторов:

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,995 * x_5$$

Фигура 42. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 – 2013)

Модель	2011	2012	2013
X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия	0,18	0,13	0,11
X2 - не распределенная прибыль к сумме активов предприятия	-0,61	0,47	0,39
X3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов	0,07	0,56	-0,10
X4 - стоимость собственного капитала / балансовая стоимость всех обязательств	0,64	0,23	0,24
X5 - объем продаж к общей величине активов предприятия	1,06	0,37	0,43
Z	1,05	3,18	0,92

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабьяска

Нормальный уровень коэффициента Z показателя – $Z \geq 2,9$, если значение коэффициента $\geq 1,23$ то ситуация на предприятие критическая и риск банкротства высок.

Точка безубыточности - определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие работало безубыточно, могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли.

Можно определить точку безубыточности для отдельной услуги или для всего предприятия в целом. В случае МП «Арă-Canal» Басарабяска точка безубыточности рассчитана на предприятие в целом.

Фигура 43. Расчет точки безубыточности

Наименование позиции	2011	2012	2013
Точка безубыточности	1 819 022,2	759 082,8	11 478 804,4
"Запас прочности"	-812 831,8	-5 297 560,2	9 016 922,4

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Басарабяска

В выше представленной Фигура 43 видим расчёт точки безубыточности которая представляет собой сумму продаж которую должна достичь предприятие для того чтобы не регистрировать убытки.

На конец 2013 года сумма продаж должна была составить 1 381 тыс. лей что на 39% больше зарегистрированных фактических продаж, что нам и показывает Запас прочности. Но нужно учитывать что, достигнув данную сумму продаж это не обозначает прибыльность предприятию, нужно учитывать все факторы влияния и удерживать их на уровне для получения прибыли.

3.4 SWOT АНАЛИЗ

3.4.1 Стратегический и организационный менеджмент

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>+ Проводится ежегодное планирование и постоянный мониторинг выполнения показателей эффективности в соответствии с планом мероприятий</p> <p>+ Предприятие периодически отправляет в адрес Примэрии запросы по содействию в приобретении новых транспортных средств и другого оборудования.</p> <p>+ Существует четкое распределение по Участкам «Водопровод» и «Канализация»</p> <p>+ Необходимость в персонале рассчитывается исходя из нормативов Ассоциации "Moldova Ară-Canal" по численности персонала в секторе вода и канализация</p> <p>+ Производительность персонала по участкам водопровода и канализации за 2012-2013 г. показывают восходящую тенденцию, и обозначают меньшие потери, чем в предыдущем году.</p> <p>+ Средняя зарплата на предприятии, а также фонд заработной платы показывают положительную динамику роста.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегическое планирование в МП "APĂ-CANAL Basarabasca" ограничено на выполнение краткосрочных задач, которые являются больше оперативными, чем стратегическими. - Не существует слежения за инвестиционными возможностями. - На предприятии не создана организационная структура, а распределение функций описано только в штатном расписании и трудовых договорах. - Относительно большое количество вакантных должностей. - Непонятное распределение должностей (например, Мастера по водопроводу и канализации вместе с техническим персоналом в графе «Линейные»). - Необходимость включения в штатном расписании должности Главного Инженера. - Не существует распределения ответственности и делегирования административных полномочий. - На предприятии не существует автоматизированного учета деятельности, а также очень слабое оснащение офисной техникой - У предприятия есть задолженности по заработной и в течении последних 5 лет берется кредит в банке чтобы погасить задолженности. - Минимальный размер заработной платы не соответствует установленному базовому размеру, требованиям законодательства с учетом коэффициента в отрасли.
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
<p>! Выявление источников финансирования и внедрение новых проектов</p>	<p>✗ Иск между „APĂ-CANAL Басарабяска” и Примэрией г. Басарабяска не способствует нормальному функционированию предприятия</p>

3.4.2 Операционный и технический менеджмент

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
+ Наличие водоснабжения	источников	- Качество воды в источниках не соответствует нормативам	
+ Соблюдение Охранных Зон на водоснабжения	Санитарных источников	- Низкое водопотребление в день на человека	
+ Наличие емкостей для хранения чистой воды		- Отсутствие потребления воды промышленностью	
+ Наличие станции очистки сточных вод		- Частые перебои с питьевой водой из-за аварий на водопроводе	
+ Возможность развития системы коллекторов водоотведения		- Необходимость сброса большого количества воды из системы из-за изношенности запорной арматуры	
+ Наличие квалифицированного технического персонала		- Непродуманная гидравлическая схема водоснабжения	
		- Наличие 2-х операторов городской системы водоснабжения при малом количестве потребителей	
		- Отсутствие регламентированных отношений между операторами услуг	
ВОЗМОЖНОСТИ		РИСКИ / УГРОЗЫ	
! Увеличение объемов хозяйственно-питьевого водоснабжения до разумных параметров, 115-125л/чел/день		✎ Ухудшение здоровья горожан из-за плохого качества воды и увеличение потерь из-за нетрудоспособности по болезни	
! Перерасчет гидравлической схемы сетей водоснабжения и утверждение Плана развития систем водоснабжения на 25-30 лет		✎ Частые аварии на водопроводных сетях из-за изношенности тру и запорной арматуры	
		✎ Ухудшение качества подземной воды веществами из негерметичных полигонов хозяйственных и промышленных отходов	

3.4.3 Маркетинг и отношения с потребителями

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>+Электронная программа учета потребителей, как физических, так и юридических лиц</p> <p>+Заклученные договора по предоставлению услуг со 100% потребителей</p> <p>+Хорошо организованная система сбора текущих оплат и задолженностей со стороны потребителей</p> <p>+Дифференцированные критерии отбора поставщиков с которыми работает Предприятие (уровень цен, качество, сроки поставки и др.)</p>	<p>- Отсутствие на Предприятии специального маркетингового отдела и/или единого бюро информации и услуг</p> <p>- Частичное соблюдение правовых требований, касающиеся общественных услуг водоснабжения и / или канализации, касаемых работы с потребителями</p> <p>- Несоответствующая и/или устаревшая документация по работе с потребителями</p> <p>- Отсутствие единой системы учета потребителей</p> <p>- Ограниченные возможности программы учета потребителей</p> <p>- Неудовлетворяющий уровень установки приборов учета у потребителей</p> <p>- Децентрализованный и неорганизованный характер процесса метрологической поверки приборов учета потребителей</p> <p>- Отсутствие периодических акций по инвентаризации технического состояния внутренних сетей и сооружений и приборов учета потребителей</p> <p>- Обеспечение потребителей услугами водоснабжения согласно графику</p> <p>- Низкий уровень осведомленность потребителей и широкой общественности о деятельности Предприятия</p> <p>- Уровень тарифов на услуги водоснабжения и канализации не обновляются ежегодно</p> <p>- Большая разница между тарифами для разных категорий потребителей</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
<p>! Возможность расширения услуг в близлежащих населенных пунктах</p> <p>! Вступление в силу 14.09.2014 Закона № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации¹⁵</p>	<p>✎ Отсутствие Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города</p> <p>✎ Существование местного конкурента – муниципального предприятия, предоставляющее ту же самую категорию услуг</p> <p>✎ Наличие собственных источников воды у части жителей и предприятий города</p> <p>✎ Присутствие феномена самовольного присоединения и нелегального пользования коммунальных сетей водоснабжения и/или канализации</p> <p>✎ Эволюция тарифов напрямую обусловлена политическими факторами</p> <p>✎ Превышение степени доступности тарифов для потребителей, в случае нормального потребления воды (125 л/чел/с)</p> <p>✎ Значительные денежные расходы (транспортные расходы, стоимость поверочных работ), а также временные расходы, связанные с метрологической поверкой приборов учета, что приводит к отказу со стороны потребителей проводить данную процедуру</p> <p>✎ Ограниченная решенческая, техническая и финансовая поддержка, со стороны МПА в деятельности Предприятия связанной с заключением договоров, установкой и эксплуатацией приборов учета, сбор оплат и задолженностей со стороны потребителей</p>

¹⁵ Опубликовано: 14.03.2014 в Monitorul Oficial № 60-65, статья № 123

3.4.4 Финансовый менеджмент

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
+Предприятие формирует ежегодную учетную политику		– Бухгалтерский учет ведётся в ручную на бумажном носителе.	
+Учет доходов и расходов ведётся по видам деятельности		– Отсутствие стратегии развития	
		– Отсутствие инвестиционной стратегии	
+Уровень оборачиваемости дебиторской задолженности находится в норме		– Бюджетирование на предприятии не ведётся	
		– Низкий уровень самофинансирования	
		– Критический уровень ликвидности	
		– Неправильное управление публичного имущества по причине отсутствия конкретной правовой базы	
		– Большая разница между тарифами для населения и для экономических агентов.	
ВОЗМОЖНОСТИ		РИСКИ / УГРОЗЫ	
! Внедрение специализированного софта по финансовому и бухгалтерскому учету		✘ Низкий уровень ценовой доступности для населения	
! Доступность к внешним проектам и фондам для привлечения новых инвестиций			

4. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг предполагает сравнительный анализ производительности организации в сравнении с другой организацией, работающей в той же области.

Целью проведения этого анализа в настоящей работе является освещение предприятий, предоставляющих услуги водоснабжения и канализации, которые путем применения эффективных практик, сумели достичь высокой производительности, и облегчение обмена данными между ними, чтобы, в конце концов, путем адаптации этих проверенных практик каждое из них могло бы добиться улучшений в эффективности своей деятельности.

Значение этого метода анализа особенно настолько велико в области водоснабжения и канализации, насколько целью их деятельности является не конкурентоспособность, учитывая юридически признанную¹⁶ монополию на обслуживаемой территории, а обеспечение оптимального уровня эффективности в предоставлении жилищно-коммунальных услуг. Тем не менее, для предприятий, работающих в этой области, бенчмаркинг является наиболее дешевым и эффективным способом улучшения процессов деятельности путем принятия практик и процессов, которые обеспечивают высокий уровень эффективности, их адаптации к специфике своей деятельности и их внедрения в текущую деятельность.

В зависимости от проведения можно выделить два типа бенчмаркинга:

Метрический бенчмаркинг – количественная оценка деятельности предприятия за определенный период в сравнении с другим предприятием,

Технологический бенчмаркинг – проведение руководством предприятия анализа бизнес-процессов и их сравнение с бизнес-процессами целевого предприятия.

В настоящей работе был применен метрический бенчмаркинг путем выделения ряда показателей, относящихся к характеристике эффективности деятельности самых важных секторов на предприятии: стратегическое и организационное управление, операционное и техническое управление, маркетинг и отношения с потребителями и финансовое управление, в том числе тарифная политика. Для обеспечения сопоставимости значений выбранных показателей был выбран в качестве отчетного периода 2013 год, по которому доступны данные ото всех предприятий. Сравнительный анализ выбранных показателей позволяет выделить лидеров в каждой из сфер, перечисленных выше. Таким образом заложена основа для проведения руководством каждого предприятия в отдельности технологического бенчмаркинга.

В будущем предприятиям, которые стали предметом данного анализа, рекомендуется проводить постоянно, с регулярной периодичностью, метрический бенчмаркинг с другими предприятиями из данной отрасли, используя сеть показателей, предложенных ниже, заполняя их в зависимости от собственных нужд. Также рекомендуется постоянный мониторинг развития «Финансовых и производственных показателей деятельности предприятий водоснабжения и канализации – членов Ассоциации «Moldova Apă-Canal»», ежегодно представляемых ею,

¹⁶ Постановление Национального агентства по защите конкуренции № 86 от 26.06.2008 г.

которые бы представляли собой бенчмаркинг на уровне отрасли. В будущем рекомендуется применение техники технологического бенчмаркинга, указанного выше, путем осуществления посещений объектов, наблюдения за технологическими процессами, организации программ культурного/информационного обмена, обмена образцами документов и т.д.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учитывая тот факт, что деятельность, связанная с организационным управлением и трудовыми ресурсами на предприятии, очень сложного характера и, она трудно поддается количественной оценке, мы решили выбрать только показатели, которые наиболее актуальны для данной отрасли. Оценка показателей и их значения относятся к элементам, анализируемым на основании информации, полученной от Муниципальных предприятий. Их выбор был осуществлен на основе опыта команды консультантов Proconsulting OOO и связан с наиболее реальным отражением положения предприятий по сравнению со значениями, которые считаются положительными и которые позиционируют предприятие по отношению к другим в том же секторе (Вода-Канализация).

Таким образом, показателями, выбранными для сравнительного анализа в области Организационного управления, являются:

- Степень обеспечения внутренней документацией
- Степень вовлечения Учредителя в развитие компании
- Эффективность внутренней системы отчетности
- Уровень автоматизации организационных процессов на предприятии
- Способность привлечения внешнего финансирования
- Степень формализации стратегического планирования
- Эффективность делегирования задач

Выбор этих показателей должен отражать расположение каждого предприятия по сравнению с другими участниками предмета анализа, принимая во внимание основные вопросы, которые иллюстрируют деятельность организационного управления предприятия в области планирования, организации, распределения, контроля и отчетности. Сравнение состояния дел на проанализированных предприятиях было осуществлено путем детализации показателей и их деления по элементам, на основании которых были присвоены баллы каждому элементу в отдельности. Общее количество набранных баллов было обработано для получения индивидуальных индексов по каждому показателю в отдельности и в конечном итоге было оценено позиционирование проанализированных предприятий по отношению друг к другу. Наконец, были рассчитаны совокупные показатели суммарно по секторам Стратегического и Организационного управления и по Управлению трудовыми ресурсами для каждого предприятия.

Результаты показывают, насколько хорошо используются методы и инструменты в области управления и трудовых ресурсов для содействия и осуществления деятельности на предприятии. Наконец, получаем рейтинг каждого предприятия по отношению к другим.

<p align="center">ПРЕДПРИЯТИЕ</p> <p align="center">НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">Расчет баллов</p>	<p align="center">МП «DRAS» Анений Ной</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Басарабяска</p>	<p align="center">МП «GCL» Кэлэрашь</p>	<p align="center">МП «Serviciu Publice» Чимишлия</p>	<p align="center">МП «Serviscom» Криулень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Дондушень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Единец</p>	<p align="center">МП «DRGCL» Фэлешть</p>	<p align="center">МП «Serviciu Comunal» Глодень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Окница</p>	<p align="center">МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</p>
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ													
<p>Степень обеспечения внутренней документацией</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ должностные инструкции для административного аппарата ✓ должностные инструкции для работников ✓ внутренний регламент компании ✓ регламенты для отделов/секторов ✓ индивидуальные трудовые договоры ✓ организационная схема ✓ регламент оплаты труда/премирования ✓ коллективный трудовой договор 	<p align="center">1 элемент = 1 балл</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">3</p>	<p align="center">6</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">3</p>	<p align="center">6</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">5</p>	<p align="center">5</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">5</p>

<p align="center">ПРЕДПРИЯТИЕ</p> <p align="center">НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">Расчет баллов</p>	<p align="center">МП «DRAS» Анений Ной</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Басарабяска</p>	<p align="center">МП «GCL» Кэлэрашь</p>	<p align="center">МП «Serviciu Publice» Чимишлия</p>	<p align="center">МП «Serviscom» Криулень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Дондушень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Единец</p>	<p align="center">МП «DRGCL» Фэлешть</p>	<p align="center">МП «Serviciu Comunal» Глодень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Окница</p>	<p align="center">МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</p>
<p>Степень вовлечения Учредителя в развитие компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формы отчетности перед Учредителем ✓ регулярная отчетность ✓ контроль, осуществляемый Учредителем ✓ участие руководства МП в заседаниях Примэрии 	<p align="center">1 элемент = 1 балл</p>	1	1	4	4	2	1	3	3	3	1	1
<p>Эффективность внутренней системы отчетности</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формализованные отчеты ✓ регулярная отчетность ✓ оперирование первичными данными ✓ оперирование вторичными данными ✓ данные отчетов лежат в основе стратегического планирования 	<p align="center">1 элемент = 1 балл</p>	1	1	3	3	2	3	3	4	5	1	3

<p align="center">ПРЕДПРИЯТИЕ</p> <p align="center">НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">Расчет баллов</p>	<p align="center">МП «DRAS» Анений Ной</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Басарабьяска</p>	<p align="center">МП «GCL» Кэлэрашь</p>	<p align="center">МП «Serviciu Publice» Чимишлия</p>	<p align="center">МП «Serviscom» Криулень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Дондушень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Единец</p>	<p align="center">МП «DRGCL» Фэлешть</p>	<p align="center">МП «Serviciu Comunal» Глодень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Окница</p>	<p align="center">МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</p>
<p>Уровень автоматизации организационных процессов на предприятии</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оснащение компьютерами ✓ автоматизация учета персонала ✓ электронные отчеты ✓ электронный анализ результатов и статистических данных. 	<p align="center">1 элемент = 1 балл</p>	1	1	3	2	1	2	1	4	3	1	1

<p align="center">ПРЕДПРИЯТИЕ</p> <p align="center">НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ</p>	<p align="center">Расчет баллов</p>	<p align="center">МП «DRAS» Анений Ной</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Басарабяска</p>	<p align="center">МП «GCL» Кэлэрашь</p>	<p align="center">МП «Serviciu Publice» Чимишлия</p>	<p align="center">МП «Serviscom» Криулень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Дондушень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Единец</p>	<p align="center">МП «DRGCL» Фэлешть</p>	<p align="center">МП «Serviciu Comunal» Глодень</p>	<p align="center">МП «Арă-Sanal» Окница</p>	<p align="center">МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</p>
<p>Способность привлечения внешнего финансирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ существование кадров, ответственных за определение и обращение к новым источникам финансирования ✓ участие Учредителя в привлечении инвестиций в сектор и начале новых проектов ✓ самостоятельное обращение к новым источникам финансирования ✓ существование реализованных проектов с внешним финансированием ✓ открытость к иностранным партнерам 	<p align="center">1 элемент = 1 балл</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">3</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">1</p>	<p align="center">3</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">3</p>

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "Арă - Canal din Basarabasca"

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
Степень формализации стратегического планирования	<ul style="list-style-type: none"> ✓ инвестиционные планы ✓ годовые бюджеты ✓ долгосрочные планы (3-5 лет) ✓ формализация целей 	1 элемент = 1 балл	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1
Эффективность делегирования задач	<ul style="list-style-type: none"> ✓ небольшое количество замещенных должностей ✓ передача административных функций ✓ передача операционных функций 	1 элемент = 1 балл	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
Управление трудовыми ресурсами													
Продуктивность водосн. и канал., тыс. м3	Тыс. м3 / сотрудника		4,65	9,68	5,2	12,7	6,73	3,83	8,2	5,48	н/д	н/д	7,82
Продуктивность водосн. и канал., тыс. леев	Тыс. леев/ сотрудника		78	59	86	79	86	30	132	76	н/д	н/д	129
Текучесть кадров, всего для предприятия	%		12,3	21,4	30,9	58,6	24,1	н/д	7,3	52,2	35,1	н/д	18,5
Уровень средней заработной платы - водосн.	Леев/месяц		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417

ПРЕДПРИЯТИЕ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ												
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрарь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	
Уровень средней заработной платы - канал.	Леев/месяц	2417	2735	1167	X ¹⁷	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167	

ПРЕДПРИЯТИЕ	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрарь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ															
Водоснабжение и канализация (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)												Абсолютные значения			
Степень обеспечения внутренней документацией	0,5	0,25	1	0,5	0,25	1	0,5	0,75	0,75	0	0,75	6	2	4,27	4

¹⁷ На предприятии не существует сектора услуг канализации сточных вод. Поэтому нет необходимости в сотрудниках, и не начисляется заработная плата.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия “Арă – Canal din Basarabeasca”

Степень вовлечения Учредителя в развитие компании	0	0	1	1	0,33	0	0,67	0,67	0,67	0	0	4	1	2,18	2
Эффективность внутренней системы отчетности	0	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	1	0	0,5	5	1	2,64	3
Уровень автоматизации организационных процессов на предприятии	0	0	0,7	0,33	0	0,33	0	1	0,7	0	0	4	1	1,82	1
Способность привлечения внешнего финансирования	0,33	0,33	0,7	1	0	0,7	1	1	0,33	0,33	0,67	4	1	2,73	3
Степень формализации стратегического планирования	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0	3	1	1,55	1
Эффективность делегирования задач	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	3	1	2,45	3
Совокупные показатели	0,26	0,08	0,70	0,69	0,19	0,50	0,60	0,88	0,70	0,11	0,35				

Комментарии:

Согласно совокупным показателям по Стратегическому и Организационному управлению большее число баллов получило МП «DPGCL» Фэлешть – 0,88. Это стало возможным, благодаря получению максимальных значений по разделам, связанным с автоматизацией организационных процессов, способностью привлечения внешнего финансирования, степенью формализации стратегического планирования и эффективностью делегирования задач.

Минимальное число баллов было получено МП «Арă-Canal» Басарабяска – 0,08 и МП «Арă-Canal» Окница – 0,11. Таким образом, оба предприятия показали положительные значения совокупных показателей только в случае двух из семи показателей. В остальном эти предприятия показали минимальные значения по другим показателям.

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Арă-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ														
Водоснабжение и канализация (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)												Абсолютные значения			
Продуктивность водосн. и канал., тыс. м3	0,09	0,66	0,15	1,00	0,33	0,00	0,49	0,19	н/д	н/д	0,45	12,7	3,83	5,84	5,48
Продуктивность водосн. и канал., тыс. леев	0,47	0,28	0,55	0,48	0,55	0,00	1,00	0,45	н/д	н/д	0,97	132	30	83,9	79
Текучесть кадров, всего для предприятия	0,90	0,73	0,54	0,00	0,67	н/д	1,00	0,12	0,46	н/д	0,78	58,6	7,3	28,9	24,1
Уровень средней заработной платы - водосн.	0,16	0,08	0,44	0,00	0,08	0,55	0,35	0,66	0,41	0,03	1,00	4417	1750	2659	2685
Уровень средней заработной платы - канал.	0,42	0,52	0,00	н/д	0,52	0,74	0,63	0,44	0,45	0,83	1,00	4167	1167	2836	2735
Совокупные показатели	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84				

Комментарии:

Согласно совокупным показателям по Управлению трудовыми ресурсами большее число баллов получило МП «Gospodăria Comunală» Рышкань – 0,87. Это случилось благодаря тому, что МП получило максимальное число баллов по уровню заработной платы по секторам и по продуктивности в денежном выражении.

Минимальное число баллов было получено МП «Арă-Canal» Дондушень – 0,32. Хотя предприятие получило максимальное число баллов в отношении продуктивности секторов водоснабжения-канализации в физических величинах, оно получило наименьшие значения в отношении текучести кадров и уровня средней заработной платы в секторе водоснабжения. Важно и то, что предприятие не имеет сектора канализации (такие услуги не предоставляются). Это значительно повлияло на окончательный результат в отношении среднего значения совокупных показателей.

ОПЕРАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ												
Водоснабжение												
Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды	%	52,6	40,0	46,6	47,6	54,6	40,5	72,4	46,7	28,4	40,7	33,4
Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения	тыс. м ³ /км/год	4,1	2,3	3,2	4,8	3,0	1,6	10,0	5,0	1,1	1,1	2,0
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 добытой воды	кВт/ч/м ³	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированной воды	кВт/ч/м ³	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87
Использование производственной мощности воды	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Средний расход воды на человека в день	литров/день	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Арђ-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арђ-Sanal» Дондушень	МП «Арђ-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэзлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арђ-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunale» Рышкань
		НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ										
Степень доступа населения к услугам водоснабжения	%	90	84	89	94 ¹⁸ /45 ₁₉	79	60	75	86	94	61,9	69
Отвод сточных вод												
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией	кВт/ч/м ³	1,35	1,43	1,38	-	0,46	0,23	0,81	0,98	-	1,58	0,62
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод	кВт/ч/м ³	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62
Использование производственной мощности очистной станции	%	4,3	41,6	18,1	-	-	10,6	18,3	4,1	-	13,0	11,0
Степень доступа населения к услугам канализации	%	26	63	53	26/0	25	28	27	43	78	44,3	41,5

¹⁸ Для города Чимишлия

¹⁹ Для зоны обслуживания МП «Servicii Publice» Чимишлия

Комментарии:

Для бенчмаркинга операционной деятельности анализируемые показатели были выделены по разделам, касающимся деятельности в области водоснабжения и в области канализации.

Для деятельности в области водоснабжения было использовано 7 показателей:

1. Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды, %
2. Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения, тыс. м3/км/год
3. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 добытой воды, кВт/ч/м³
4. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированной воды, кВт/ч/м³
5. Использование производственной мощности воды, %
6. Средний расход воды на человека в день, литров/день
7. Степень доступа населения к услугам водоснабжения, %

1. **Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды, %**, является долей нефактурированной воды (не приносящей дохода) в общем объеме добытой воды, и рассчитывается по формуле:

Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды, % = (Объем добытой воды, тыс. м3 – Объем фактурированной воды, тыс. м3)/(Объем добытой воды, тыс. м3)

Вода, не приносящая дохода, является одним из наиболее часто используемых показателей операционной деятельности, его можно найти и в международных системах бенчмаркинга EBS и Ib-Net. Снижение этого показателя является целью, которую преследуют все операторы водоснабжения, поскольку нефактурированная вода предполагает затраты, не приносящие дохода. Учитывая, что компании по водоснабжению получают финансирование для замены сетей водоснабжения, эти усилия по улучшению инфраструктуры должны положительно влиять на показатель. Но это не единственный фактор, влияющий на значение этого показателя, таким же значительным является принятие компаниями по водоснабжению менее крупных сетей с невосстановленной инфраструктурой.

Максимальное значение этого показателя составляет 72,4% для Единец, минимальное значение показателя составляет 28,4% для Глодень, среднее значение 46,6% было получено для Кэлэрашь. Небольшие потери для Глодень объясняются тем, что сети водоснабжения в этом населенном пункте были обновлены, что положительно влияет на показатель.

2. **Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения, тыс. м3/км/год**, представляет собой отношение объема потерь к длине сетей водоснабжения в определенный период и рассчитывается по формуле:

Объем воды, который не приносит дохода, на 1км сети, тыс. м3/км/год = (Объем добытой воды, тыс. м3 – Объем фактурированной воды, тыс. м3)/(Длина сетей водоснабжения, км)

Объем воды, не приносящей дохода на 1км сети, как и предыдущий показатель, показывает потери воды, но в физических величинах, в отношении к длине сетей водоснабжения. Снижение этого показателя является целью, которую преследуют все операторы водоснабжения, поскольку нефактурированная вода предполагает затраты, которые не приносят дохода.

Максимальное значение этого показателя составляет 10 тыс. м³/км/год для города Единец, минимальное значение показателя составляет 1,1 тыс. м³/км/год для г. Глодень, срединное значение 3,0 тыс. м³/км/год было получено для Криулень. Значение показателя, как и в случае потерь воды в процентном выражении, показывает ту же ситуацию. За небольшим исключением, срединное значение относится к Криулень, а в Кэлэрашь получено значение больше срединного.

Вывод: Вода, которая не приносит дохода, является основным показателем деятельности по предоставлению услуг водоснабжения и канализации. Это совокупность нескольких видов деятельности и показателей, которые приведены ниже. Важно отметить, что в процессе улучшения показателя необходимо применить анализ затрат и прибыли с целью выбора самого оптимального и приоритетного варианта.

Рекомендация: Разработка Исследования по оценке материальных активов, преимущественно тех, которые расположены под землей, с целью выявления наиболее важных частей сетей и оценки финансовых затрат на их замену.

3. **Удельный расход электроэнергии на 1 м³ добытой воды, кВт/ч/м³**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы водоснабжения и объемом добытой/забранной воды и рассчитывается по формуле:

Удельный расход электроэнергии на 1 м³ добытой воды, кВт/ч/м³ = (Расход электроэнергии сист. водосн., кВт/ч)/(Объем добытой воды, м³)

Удельный расход электроэнергии на 1 м³ добытой воды, кВт/ч/м³, является показателем энергоэффективности. Значение этого показателя должно быть минимальным, соответственно, приближаться к значению, указанному в техническом паспорте насоса.

Максимальное значение этого показателя составляет 2,42 кВт/ч/м³ для Окницы, минимальное значение показателя составляет 0,03 кВт/ч/м³ для Глодень, срединное значение 1,32 кВт/ч/м³ было получено для Единец. Минимальное значение показателя, полученное Глодень, связано с тем, что в этом населенном пункте воду приобретают, и, соответственно, электроэнергия потребляется только для распределения в городе. Если исключить показатели города Глодень, минимальное значение было зафиксировано в Анений Ной – 0,81 кВт/ч/м³.

4. **Удельный расход электроэнергии на 1 м³ фактурированной воды, кВт/ч/м³**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы водоснабжения и объемом фактурированной воды и рассчитывается по формуле:

Удельный расход электроэнергии для фактурированной воды, кВт/ч/м³ = (Расход электроэнергии сист. водосн., кВт/ч)/(Объем фактурированной воды, м³)

Удельный расход электроэнергии на 1 м³ фактурированной воды, кВт/ч/м³, является показателем энергоэффективности. Значение этого показателя следует сравнивать со значением предыдущего показателя, они должны быть максимально близки.

Максимальное значение этого показателя составляет 4,8 кВт/ч/м³ для города Единец, минимальное значение показателя составляет 0,04 кВт/ч/м³ для Глодень, срединное значение 2,59 кВт/ч/м³ было получено для Басарабьски. Минимальное значение показателя, полученное Глодень, связано с тем, что в этом населенном пункте воду приобретают, и, соответственно, электроэнергия потребляется только для транспортировки. Если исключить город Глодень, минимальное значение было зафиксировано в Анений Ной – 1,7 кВт/ч/м³.

Вывод: Соответствующий показатель можно сравнить в условиях соблюдения следующих технических характеристик систем водоснабжения и канализации: глубина/высота перекачивания, материал трубопроводов. Но для этого случая можно проанализировать сравнительное отношение между городами, включенными в диагностический анализ. Важно использовать удельный расход электрического тока на 1м³ фактурированной воды, поскольку он включается в себя и потери воды в сети.

Рекомендация: Необходимо учитывать, что общее потребление энергии для обеспечения водоснабжения/отвода сточных вод для потребителей не должно превышать 15-20% от затрат. Поэтому рекомендуется принять меры для уменьшения потерь воды, тем самым способствуя сокращению потребности в использовании насосов. Не рекомендуется заменять насосы в случае наличия потерь воды, превышающих 30%. Для этого анализируются потери воды по участкам, и только потом принимается решение инвестировать в замену насосов.

5. **Использование производственной мощности воды, %**, представляет собой отношение между извлеченным/добытым объемом воды и проектной мощностью заборных/добывающих установок и рассчитывается по формуле:

$$\text{Использование производственной мощности воды} = \left[\frac{\text{Добытый объем воды, м}^3/\text{год}}{\text{Проектная производственная мощность источников воды, м}^3/\text{год}} \right] \times 100\%$$

Использование производственной мощности воды, %, является показателем, который показывает степень использования производственной мощности, его значение должно стремиться к 100%. Максимальное значение этого показателя составляет 81,8 % для Кэлэрашь, минимальное значение показателя составляет 10,4% для Окниця, срединное значение 35,1 % было получено для Рышкань.

Вывод: Использование производственных мощностей ниже уровня, установленного проектом, является серьезной проблемой в деятельности сектора водоснабжения и канализации по причине высоких затрат на содержание системы. Инвестиционная политика обновления инфраструктуры, применяющаяся в стране, не способствуют восстановлению финансового положения оператора с помощью различных механизмов экономического развития сектора.

Рекомендация: В процессе переговоров с потенциальным инвестором следует аргументировать необходимость использования части инвестиций для проведения работ по расширению, чтобы увеличить степень использования производственной мощности.

6. **Средний расход воды на человека в день, литров/день**, представляет собой отношение между фактурированным объемом воды для населения и числом обслуживаемых человек и рассчитывается по формуле:

Удельный расход воды на человека в день, литров/чел./день = (Фактурированный объем воды для населения, м3/день)/(Число обслуживаемых человек)

Удельный расход воды на человека в день представляет собой показатель, который указывает уровень спроса на воду в обслуживаемой зоне. Этот показатель должен включаться в сетку 95 ÷ 125 литров/чел./день или стремиться к 125 литров/чел./день.

Максимальное значение этого показателя составляет 42,6 литров/чел./день для Криулень, минимальное значение показателя составляет 15,9 литров/чел./день для Окницы, срединное значение 26,4 литров/чел./день было получено для Басарабьски.

Вывод: Расход воды на 1 жителя значительно ниже оптимального и рационального уровня, необходимого для достойной жизни и здоровья населения.

Рекомендация: Оператору следует провести Ситуационное исследование и оценить реальный расход населения и, соответственно, причину такого низкого уровня потребления. Получение реальной картины расхода воды позволило бы более эффективное планирование программы развития системы водоснабжения и, соответственно, системы канализации и очистки сточных вод.

7. Степень доступа населения к услугам водоснабжения, %, является долей хозяйств, подключенных к централизованной системе водоснабжения, в общем числе хозяйств в зоне обслуживания и рассчитывается по формуле:

$$\text{Степень доступа населения к услугам водоснабжения, \%} = \left[\frac{\text{Число хозяйств, подключенных к централизованной системе водоснабжения}}{\text{Общее число хозяйств в зоне обслуживания}} \right] \times 100\%$$

Степень доступа населения к услугам водоснабжения, %, является показателем, который определяет интенсивность подключения к услуге в зоне обслуживания. Значение этого показателя должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 94% для Глодень и Чимишлии, минимальное значение показателя составляет 60% для Дондушень, срединное значение 84 % было получено для Басарабьски.

Вывод: Этот показатель важен для анализа необходимости вкладывать в систему. В сочетании с показателем «Расход воды на 1 человека в день» позволяет увеличить эффективность существующих систем и вычислить эффективность инвестиций и степень окупаемости в случае кредита. Точность расчета этих двух показателей позволит Оператору услуг быть в состоянии обеспечить поддержание тарифа и осуществить более эффективное вложение.

Рекомендация: Организация работы по увеличению достоверности собранных данных и их периодическому обновлению.

Для деятельности в области канализации было проанализировано 4 показателя:

1. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией, кВт/ч/м3
2. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3
3. Использование производственной мощности очистной станции, %
4. Степень доступа населения к услугам канализации, %

1. **Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией, кВт/ч/м3**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы канализации (транспортировка) и объемом сточных вод, принимаемых очистной станцией, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Удельный расход э/э для сточных вод, принимаемых ОС, кВт/ч/м3} = (\text{Расход электроэнергии для транспортировки сточных вод, кВт/ч}) / (\text{Объем сточных вод, принимаемых ОС, м3})$$

Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых ОС, кВт/ч/м3, является показателем энергоэффективности. Значение этого показателя должно быть минимальным, соответственно, приближаться к значению, указанному в техническом паспорте насоса.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,58 кВт/ч/м3 для Окницы, минимальное значение показателя составляет 0,23 кВт/ч/м3 для Дондушень, срединное значение 0,98 кВт/ч/м3 было получено для Фэлешть.

2. **Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы канализации и объемом фактурированных сточных вод, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Удельный расход электроэнергии для фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3} = (\text{Расход электроэнергии для сис-мы канализации, кВт/ч}) / (\text{Объем фактурированных сточных вод, м3})$$

Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3 является показателем энергоэффективности. Значение этого показателя следует сравнивать со значением предыдущего показателя, они должны быть максимально близки.

Максимальное значение этого показателя составляет 2,86 кВт/ч/м3 для Кэлэрашь, минимальное значение показателя составляет 0,23 кВт/ч/м3 для Дондушень, срединное значение 0,86 кВт/ч/м3 было получено для Глодень.

Вывод: Этот показатель напрямую зависит от высоты перекачивания и объемов дождевых/дренажных вод, проникающих в систему канализации.

Рекомендация: Частое проведение работ по осмотру камер и трубопроводов канализации на предмет проникновения в систему паразитарных вод (извне системы).

3. **Использование производственной мощности очистной станции, %**, представляет собой отношение между объемом очищенных сточных вод и проектной мощностью очистной станции и рассчитывается по формуле:

$$\text{Использование производственной мощности очистной станции, \%} = (\text{Объем сточных вод, принимаемых ОС, м3/год}) / (\text{Проектная мощность очистной станции, м3/год})$$

Использование производственной мощности очистной станции, %, является показателем, который показывает степень использования производственной мощности, его значение должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 41,6 % для Басарабьяски, минимальное значение показателя составляет 4,1% для Фэлешть, срединное значение 13,0 % было получено для Окницы.

Вывод: Чрезмерное увеличение размеров насосных и очистных станций обязательно приведет к увеличению затрат на техническое обслуживание.

Рекомендация: Сохранение некоторых сегментов системы перекачивания и очистки с целью уменьшения затрат на техническое обслуживание и увеличения производительности установок и оборудования. Автоматизация процессов стала бы успешным вложением.

4. Степень доступа населения к услугам канализации, %, является долей хозяйств, подключенных к централизованной системе канализации, в общем числе хозяйств в зоне обслуживания и рассчитывается по формуле:

$$\text{Степень доступа населения к услугам канализации, \%} = \left[\frac{\text{Число хозяйств, подключенных к централизованной системе канализации}}{\text{Число хозяйств в зоне обслуживания}} \right] \times 100\%$$

Степень доступа населения к услугам канализации, %, является показателем, который определяет интенсивность подключения к услуге в зоне обслуживания. Значение этого показателя должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 78% для Глодень, минимальное значение показателя составляет 25% для Криулень, среднее значение 41,5 % было получено для Рышкань.

Расчет совокупных показателей

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Ară-Canal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрарь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Ară-Canal» Дондушень	МП «Ară-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	среднее значение
		Водоснабжение (совокупные показатели)												Физические величины		
Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды	%	0,45	0,74	0,59	0,56	0,40	0,73	0,00	0,58	1,00	0,72	0,89	72,4	28,4	45,8	46,6

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "Арă - Canal din Basarabeasca"

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение	
		НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ															
	Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения	тыс. м ³ /км/год	0,66	0,87	0,76	0,58	0,79	0,94	0,00	0,56	1,00	1,00	0,90	10,0	1,1	3,5	3,0
	Удельный расход электроэнергии на 1 м3 добытой воды	кВт/ч/м ³	0,67	0,36	0,23	0,36	0,64	0,52	0,46	0,30	1,00	0,00	0,49	2,4	0,03	1,3	1,3
	Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированной воды	кВт/ч/м ³	0,65	0,46	0,27	0,39	0,60	0,59	0,00	0,33	1,00	0,15	0,61	4,8	0,04	2,6	2,6
	Использование производственной мощности воды	%	0,18	0,63	1,00	0,11	0,27	0,36	0,37	0,38	*	0,00	0,35	81,8	10,4	36,4	35,1
	Средний расход воды на человека в день	литров/чел./день	0,89	0,39	0,77	0,23	1,00	0,18	0,31	0,68	0,24	0,00	0,86	42,6	15,9	29,4	26,4
	Степень доступа населения к услугам водоснабжения	%	0,88	0,71	0,85	1,00	0,56	0,00	0,44	0,76	1,00	0,06	0,46	94,0	60,0	80,8	84,0
Среднее значение совокупных показателей			0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65				

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DРАС» Анений Ной	МП «Ară-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэраш	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Ară-Canal» Дондушень	МП «Ară-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
		Отвод сточных вод (совокупные показатели)												Физические величины		
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией	кВт/ч/м ³	0,17	0,11	0,15	*	0,83	1,00	0,57	0,44	*	0,00	0,71	1,6	0,2	1,0	1,0
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод	кВт/ч/м ³	0,57	0,17	0,00	*	0,91	1,00	0,78	0,70	0,76	0,35	0,85	2,9	0,2	1,3	0,9
Использование производственной мощности очистной станции	%	0,01	1,00	0,37	*	*	0,17	0,38	0,00	*	0,24	0,18	41,6	4,1	15,1	13,0
Степень доступа населения к услугам канализации	%	0,02	0,72	0,53	0,02	0,00	0,06	0,04	0,34	1,00	0,36	0,31	78,0	25,0	41,1	41,5
Среднее значение совокупных показателей		0,19	0,50	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51				

Комментарии:

Согласно совокупным показателям для системы водоснабжения большее число баллов получили МП «Gospodăria Comunală» Рышкань – 0,65 и «Gospodăria Comunal Locativă» Кэлэрашь – 0,64. Минимальное число баллов было получено МП «Apă-Canal» Единец – 0,23.

МП «Servicii Comunale» Глодень получило число баллов 0,87, но это предприятие участвовало в исследовании только с 6 показателями из 7, поскольку предприятие не управляет собственным источником воды.

По услуге канализации согласно совокупным показателям большее число баллов получило МП «Apă-Canal» Дондушень – 0,56. Минимальное число баллов было получено МП «Direcția de Producție Apă-Canal» Анений Ной – 0,19.

МП «Servicii Comunale Глодень» получило большее число баллов, в значении 0,88, но это предприятие участвовало в исследовании только с 2 показателями из 4, поскольку это предприятие не управляет очистной станцией.

МП «Servicesom» Криулень получило число баллов 0,58, но это предприятие участвовало в исследовании только с 3 показателями из 4, поскольку предприятие также не управляет очистной станцией.

МП «Servicii Publice» Чимишлия получило очень малое число баллов 0,02, поскольку это предприятие не располагает системой канализации. Степень доступа населения к услугам канализации для Чимишлии была рассчитана для всего населенного пункта и для системы, управляемой ООО «Făclia».

Необходимо конкретизировать, что показатели, используемые в бенчмаркинге, передают только часть показателей, которые возможно оценить. Операторы собирают и передают данные, необходимые для бенчмаркинга, в АМАС, которая перенаправляет их в международную сеть IBNET. Это положительный момент, используемый международными консультантами. К сожалению, этот «Сравнительный анализ» не является приоритетным в деятельности операторов услуг водоснабжения и канализации в Республике Молдове.

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Факторы, предложенные для сравнительного анализа 11 анализируемых предприятий, с точки зрения *маркетинга и отношений с потребителями*, касаются следующих аспектов:

- наличие на предприятии коммерческого отдела (по работе с потребителями),
- наличие на предприятии единого бюро обслуживания потребителей,
- существование Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города
- автоматизация учета потребителей
- уровень заключения договоров по предоставлению услуг с потребителями
- уровень установки приборов учета у потребителей.

Эти факторы были выбраны, главным образом, в виду их влияния на качество отношений между поставщиком и потребителями и на удовлетворенность потребителей. Более детальная аргументация выбора перечисленных факторов представлена ниже.

Так как потребители представляют собой внешнюю группу интересов для поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения, в виду их тесной и постоянной связи, каналирование процессов связанных с потребителями и точек входа предприятия, путем создания отдельного подразделения, по работе с потребителями, может играть существенную роль в улучшении коммуникации с потребителями и в решении возникших у них проблем.

Поскольку потребители имеют все меньше времени, существование единого бюро организация единого бюро позволит прямое обслуживание каждого клиента в одном месте, без необходимости перемещаться в различных местах или вернуться в других временных интервалах, обеспечит оптимальный уровень их удовлетворения.

В Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации²⁰ органам местного публичного управления рекомендуется разработать свои положения об использовании коммунальных систем на основе утвержденного Типового положения, согласовывая их в обязательном порядке с центральным отраслевым органом публичного управления. Существование местного Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации обеспечит вторичную правовую основу для проведения деятельности предприятия. Кроме того, описание каждого этапа деятельности поставщика, обеспечит единство действий на каждом из этих этапов.

Согласно Типовому положению об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации поставщик может отпускать воду только на основе письменного договора, заключенного с потребителем, который определяет отношения между поставщиком и потребителем, по предоставлению и оплате услуг водоснабжения и водоотведения. Уровень заключения договоров с потребителями представляет решающий фактор в деятельности поставщика услуг водоснабжения и водоотведения. Установление четких и определенных сроков и условий предоставления услуг обеспечивает снижение рисков.

Уровень установки приборов учета у потребителей, представляет интерес в плане отношений с потребителями, учитывая тот факт что в отсутствие приборов учета, объем потребления воды вычисляется на основе норм расхода, утвержденных на национальном / местном уровне, что может генерировать низкий уровень удовлетворенности потребителей.

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	Расчет показателей	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимшилия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
			ДА	НЕТ	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ
Коммерческий отдел	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Единое бюро обслуживания	ДА/	НЕТ - 06	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ

²⁰ утверждено Постановлением Правительства RM № 656 din 27.05.2002 (Опубликован: Monitorul Oficial № 71-73 от 06.06.2002, ст. 750)

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	Расчет показателей	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	НЕТ	ДА - 16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Положение о предоставлении общественных услуг водоснабжения и канализации	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА²¹	НЕТ	ДА²²	НЕТ	НЕТ	ДА²³	ДА²⁴	ДА²⁵	ДА²⁶	НЕТ	НЕТ
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0

²¹ Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, утвержденное постановлением городского Совета Anenii Noi № 5/4 от 15.10.2003, на румынском и русском языках

²² Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, утвержденное постановлением городского Совета Călărași № 06/01 от 12.07.2013

²³ Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Ară - Canal" or. Dondușeni, утвержденное постановлением городского Совета Dondușeni № 11/2 от 14.03.2008

²⁴ Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, утвержденное постановлением городского Совета Edineț № 8 от 25.11.2003, доступно только на русском языке

²⁵ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, утвержденное постановлением городского Совета Fălești № 08/13 от 29.09.2008

²⁶ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, утвержденное постановлением городского Совета Glodeni № 3/2 от 18.04.2011

ПРЕДПРИЯТИЕ		Расчет показателей	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэраршь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	
ПОКАЗАТЕЛЬ														
Автоматизация учета потребителей	ФЛ	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА ²⁷	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДА ²⁸	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДА	ДА Ош ибк а! Закл лад ка не опре деле на.
	ЮЛ			ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДА ²⁹	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	ДАО шиб ка! Закл адка не опре деле на.	НЕТ

²⁷ Программа Infosap

²⁸ Специальная программа

²⁹ Программа по бухгалтерскому учету 1С

³⁰ Excel

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	Расчет показателей		МП «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
				1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Уровень заключения договоров по предоставлению услуг с потребителями	ФЛ	%	$\frac{\text{Число заключенных договоров}}{\text{Число потребителей – ФЛ}}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100
				0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	ЮЛ	%	$\frac{\text{Число заключенных договоров}}{\text{Число потребителей – ЮЛ}}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100
				1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00
Уровень установки приборов учета у потребителей	ФЛ	%	$\frac{\text{Число установленных водомеров}}{\text{Число потребителей – ФЛ}}$	91	73	99,6	92	100	98	95	93	98	98	98
				0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98
	ЮЛ	%	$\frac{\text{Число установленных водомеров}}{\text{Число потребителей – ЮЛ}}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100
				1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Агрегатный индекс				0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78

Комментарии:

Из 11 проанализированных предприятий, 9 имеют специальный отдел по работе с потребителями, на уровне которого сосредоточен, во многих случаях только частично, процесс работы с потребителями. МП „GCL” Călărași являясь единственным предприятием где существует единое бюро обслуживания потребителей, занимает особое место.

Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации существует только на уровне 6 городов из 11 проанализированных, в большинстве случаев являясь более или менее точной копией Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города Кишинев. Низкий уровень его опубликования не обеспечивает удовлетворительный уровень знания его содержания целевой аудиторией. Еще одна проблема заключается в очень низком уровне знания

содержания положения сотрудниками предприятий, что является причиной низкого уровня внедрения ее положений в текущую деятельность предприятий. Таким образом, необходимо пересмотреть содержание существующих положений или же подготовка новых, там где они отсутствуют, с учетом специфики деятельности каждого предприятия, ее публикация и постоянное внедрение ее положений в текущую деятельность.

Все проанализированные предприятия автоматизировали учет потребителей, как физических, так и юридических лиц, за исключением МП "Ара-Canal" Окница, где автоматизация учета потребителей – юридических лиц была начата только недавно, с приобретением бухгалтерского программного обеспечения 1С. Сниженная функциональность установленных программ по учету потребителей определяет необходимость адаптировать их к конкретным потребностям деятельности. Интегрированный модуль учета потребителей с бухгалтерской программой обеспечит каналирование потоков информации и облегчит их управление и контроль.

С точки зрения заключения договоров, так как в большинстве проанализированных предприятий не осуществляется учет заключенных с потребителями договоров, в том числе тех, у которых истек срок годности, данные показанные в данном анализе, представленные данные представляют меньшую или большую степень погрешности. Следовательно, предприятия которые заявили, что у них существуют договора заключенные со 100% потребителей, не имеют конкретных данных о количестве договоров, у которых истек срок годности, что позволило бы оценить % от существующих договоров, действительные во время анализа. В этих условиях, всем проанализированным предприятиям рекомендуется введение системы учета заключенных договоров, которое подразумевает ведение списков потребителей, с которыми (не) заключены договора, по категориям предоставленных услуг, с упоминанием даты заключения и даты истечения срока каждого контракта, соответственно предусмотренному в нем сроку. Это обеспечит своевременное перезаключение контрактов с истекшим сроком. Введение этих данных в электронную базу данных потребителей обеспечит автоматизировать процесс построения списков потребителей, с которыми требуется перезаключить договор.

Уровень установки водомеров у потребителей - физических лиц, у всех проанализированных предприятий, за исключением МП „Apă-Canal” Basarabasca, превышает 90%, а для потребителей - юридических лиц в 100% случаев организован приборный учет потребления воды.

Согласно рассчитанным агрегатным индексам, лидирующую позицию по главе маркетинг и отношения с потребителями занимают МП „Servicii Comunale” Glodeni и МП „Apă-Canal” Edineț, с общим счетом в 0,88 баллов, а на противоположной стороне находится МП „Apă-Canal” Ocnița, со счетом 0,52 пункта.

В целом, диагностический анализ маркетинговой деятельности 11 предприятий, выявило ряд мер, которые должны быть приняты всеми предприятиями:

- ! *Корректировка базы данных потребителей*
- ! *Обновление общих условий предоставления услуг*
- ! *Пересмотр типовых договоров по предоставлению услуг*
- ! *Диверсификация и совершенствование методов взаимодействия с потребителями и широкой общественности*

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

При бенчмаркинге, проведенном для 11 Муниципальных предприятий, было выбрано несколько ключевых показателей, которые позволяют проанализировать и сделать выводы о финансовом положении каждого предприятия в отдельности, осуществить расчет

индивидуальных индексов и сравнение показателей между проанализированными предприятиями. Отчетным периодом показателей является 2013 год (последний период проведения диагностического анализа).

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Canal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глоленк	МП «Арă-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ													
Автоматизация бухгалтерского учета	ДА/НЕТ/Ч (Частично)		Ч	НЕТ	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ	ДА	Ч	НЕТ	НЕТ
	Число баллов	ДА - 1 Ч - 0,5 НЕТ - 0	0,5	0	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0
Планирование и Бюджетирование	ДА/НЕТ/Ч (Частично)		Ч	НЕТ	Ч	НЕТ	Ч	Ч	Ч	Ч	Ч	НЕТ	НЕТ
	Число баллов	ДА - 1 Ч - 0,5 НЕТ - 0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0
Маржа чистой прибыли услуги водоснабжения	%		29	-43	59	14	-4	18	8	22	-1	-64	19
	Число баллов		0,76	0,17	1,00	0,63	0,49	0,67	0,59	0,70	0,51	0,00	0,67
Маржа чистой прибыли услуги канализации	%		-25	43	48	-	2	11	17	28	-1	93	28
	Число баллов		0,00	0,58	0,62	-	0,23	0,31	0,36	0,45	0,20	1,00	0,45
Текущая ликвидность	1,5-2,5		0,51	0,28	0,44	2,26	6,16	0,83	0,63	0,18	0,42	4,79	0,67
	Число баллов		0,14	0,04	0,11	0,76	0,00	0,28	0,19	0,00	0,10	0,23	0,21
Срок покрытия	дней		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глолень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ													
дебиторской задолженности	Число баллов		0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Срок выплаты кредиторской задолженности	дней		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Число баллов		0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Уровень задолженности	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5
	Число баллов		0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Совокупные показатели			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

Комментарии:

При бенчмаркинге в разделе – финансовое управление было проанализировано 8 основных показателей:

1. Автоматизация бухгалтерского учета;
2. Планирование и Бюджетирование;
3. Маржа чистой прибыли услуги водоснабжения;
4. Маржа чистой прибыли услуги канализации;
5. Текущая ликвидность;
6. Срок покрытия дебиторской задолженности;
7. Срок выплаты кредиторской задолженности;
8. Уровень задолженности.

1. Автоматизация бухгалтерского учета – при анализе этого показателя рассматривалось три варианта: ДА; НЕТ; Ч (частично).

- a. **ДА** - в случае Муниципальных предприятий, у которых есть программа, специализирующаяся на автоматизации бухгалтерского учета, такая как 1С;
- b. **НЕТ** – в случае предприятий, которые ведут бухгалтерский учет вручную на бумажном носителе;
- c. **Ч** – в случае предприятий, на которых часть бухгалтерских операций осуществляется автоматизированно при поддержке другого программного обеспечения, помимо 1С, а часть осуществляется вручную на бумажном носителе.

Из 11 Муниципальных предприятий: 5 автоматизировано или в процессе автоматизации с помощью бухгалтерской программы 1С, которой они располагают; 4 не автоматизировано; а 2 частично автоматизировано.

2. Планирование и Бюджетирование – при анализе и этого показателя рассматривалось три варианта: ДА; НЕТ; Ч (частично).

- a. **ДА** - в случае Муниципальных предприятий, которые планируют свои доходы и расходы по видам деятельности и разрабатывают бюджеты;
- b. **НЕТ** – в случае Муниципальных предприятий, которые ни планируют доходы и расходы по видам деятельности, ни разрабатывают бюджеты;
- c. **Ч** – в случае предприятий, которые планируют только доходы и расходы по видам деятельности.

Планирование и бюджетирование на 7 Предприятиях осуществляется частично в виде производственного плана, причем планируются только доходы и расходы от предоставляемых услуг, а на 4 Предприятиях – не осуществляется.

3. Маржа чистой прибыли услуги водоснабжения представляет собой уровень рентабельности услуги по водоснабжению и была рассчитана по формуле:

$$MЧП_{вод.} = \frac{Прод.вод. - Стоим.вод.}{Прод.вод.}$$

Наибольшая маржа валовой прибыли услуги водоснабжения была получена МП «ДРАС» Анений Ной – 29%, затем следовало МП «DPGCL» Фэлешть – 22%, а наименьшая маржа, при которой Предприятие регистрирует потери от услуги водоснабжения, получена на МП «Арă-Canal» Окница и МП «Арă-Canal» Басарабяска. МП «GCL» Кэлэрашь получило маржу в 59%, но ее не посчитали имеющей значение, поскольку на этом предприятии затраты не были распределены в соответствии с планом счетов.

4. Маржа чистой прибыли услуги канализации представляет собой уровень рентабельности услуги канализации и была рассчитана по формуле:

$$MЧП_{кан.} = \frac{Прод.кан. - Стоим.кан.}{Прод.кан.}$$

Наибольшая маржа валовой прибыли услуги канализации была получена МП «Арă-Canal» Басарабяска, а наименьшая маржа, при которой Предприятие регистрирует потери от услуги канализации, получена МП «ДРАС» Анений Ной. МП «GCL» Кэлэрашь и МП «Арă-Canal» Окница получили маржу в 48% и 93%, но ее не посчитали имеющей значение, поскольку на этих предприятиях затраты не были распределены в соответствии с планом счетов.

5. Текущая ликвидность является одним из самых важных финансовых коэффициентов компании и характеризует ее способность выплачивать краткосрочные долги, используя краткосрочные активы в бухгалтерском балансе. Она рассчитывается как отношение между оборотными средствами и общей суммой краткосрочной задолженности. Чем выше значение, тем большую способность имеет компания погасить свои текущие долги, не прибегая к долгосрочным ресурсам или новым кредитам. Значение ниже единицы означает, что фирма должна занять или продать часть неликвидных активов, чтобы рассчитаться с долгами и избежать банкротства. Формула для расчета данного показателя – следующая:

$$\text{Текущая ликвидность} = (\text{Краткосрочные активы}) / (\text{Краткосрочные долги})$$

Максимальное значение этого показателя составляет 6,16, зарегистрированное на МП «Servicocom» Криулень, а минимальное значение составляет 0,18, зарегистрированное на МП «DPGCL» Фэлешть и вызванное стоимостью основных средств, полученных от APL и отраженных в краткосрочной задолженности.

6. Срок покрытия дебиторской задолженности указывает темп взыскания задолженности клиентов, должников. Насколько меньше величина этого показателя, настолько быстрее взыскивается задолженность. Этот показатель выражается конкретно в количестве дней, в течение которых Предприятие покрывает задолженность.

$$\text{СПдз} = [(\text{Дебиторская задолженность} / \text{Чистые продажи})] * 365 \text{ дней}$$

По этому показателю минимальное количество дней зарегистрировано на МП «Gospodăria Comunală» Рышкань – 32 дня, а максимальное число дней зарегистрировано на МП «Servicii Publice» Чимишлия, которое покрывает задолженность за 131 день.

7. Срок выплаты кредиторской задолженности выражает среднее количество дней, за которые предприятие погашает свои краткосрочные торговые обязательства. Этот показатель был рассчитан по следующей формуле:

$$\text{СВкз} = [(\text{Краткосрочные торговые обязательства} / \text{Чистые продажи})] * 365 \text{ дней}$$

По этому показателю минимальное количество дней зарегистрировано на МП «Арă-Canal» Окница – 7 дней и МП «Gospodăria Comunală» Рышкань – 11 дней, а максимальное число дней зарегистрировано на МП «Servicii Comunale» Глодень, которое погашает свою кредиторскую задолженность примерно за 136 дней.

8. Уровень задолженности подчеркивает предел, до которого Предприятие финансирует свою деятельность из других источников, помимо собственных. В нормальных условиях деятельности на классических предприятиях степень задолженности должна придерживаться примерно 50%. Предел ниже 30% указывает сдержанность в обращении к кредитам и займам, а более 80% – зависимость от кредитов, что должно вызывать тревогу. Этот показатель был рассчитан по формуле:

$$\text{УЗ} = (\text{Общая сумма долгов} / \text{Общая сумма активов}) * 100\%$$

По этим показателям самый низкий уровень задолженности принадлежит МП «Servicocom» Криулень – 0,4%, а наибольший уровень задолженности принадлежит МП «Арă-Canal» Окница – ок. 100%.

Согласно значениям рассчитанных совокупных показателей ведущее место в отношении финансового менеджмента занимает МП «Servicocom» Криулень – 0,72 балла и МП «DPGCL» Фэлешть – 0,61 балла, а в противоположной стороне находится МП «Арă-Canal» Басарабьяска со счетом 0,33 балла.

ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 ³¹	1,0	0,6	0,8	1,1	3,8	0,7	1,2
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (расход 125 л/чел./день и стоимость услуг)	%	8,4	4,7	5,7	2,2 ¹⁷	4,9	4,2	6,2	4,9	8,6	8,2	6,3
Покрытие стоимости тарифа на воду		1,13	0,74	1,1	0,99	0,9	1,24	0,94	1,07	0,99	0,78	0,95
Покрытие стоимости тарифа на сточные воды		0,64	0,87	1,02	-	1,09	1,16	1,1	1,04	0,99	0,82	0,82
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду		1,0	0,9	1,03	0,84	1,08	0,99	0,81	1,34	0,92	0,94	0,94
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды		0,63	1,02	1,09	-	1,62	1,03	0,93	1,33	1,0	0,95	0,94

³¹ Только для услуги по водоснабжению

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
		Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду		2,77	4,0	1,7	1,5	3,26	2,36	2,01	3,23	4,16
Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды		2,77	3,78	2,3	-	4,42	3,7	2,08	2,49	3,88	2,27	2,5

Комментарии:

Для тарифной политики использовалось 8 показателей:

1. Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)
2. Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (расход 125 л/чел./день и стоимость услуг)
3. Покрытие стоимости тарифа на воду
4. Покрытие стоимости тарифа на сточные воды
5. Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду
6. Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды
7. Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду
8. Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды

1. Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)

Представляет собой показатель, который показывает платежеспособность потребителей и рассчитывается по формуле:

$$\text{Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды, \%} = \frac{\text{Сумма среднемесячной счет – фактуры хозяйства (на воду и канализацию), леев}}{\text{Среднемесячный доход на одно домашнее хозяйство, леев}} * 100\%$$

Для расчета показателя использовались утвержденные тарифы и фактическая стоимость услуг. Значение показателя не должно превышать 3-5%.

Максимальное значение этого показателя составляет 3,8% для Глодень (выше порога в 3%) , минимальное значение показателя составляет 0,6% для Дондушень, срединное значение 1,0% было получено для Криулень.

2. Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (расход 125 л/чел./день и стоимость услуг)

Представляет собой показатель, который показывает платежеспособность потребителей и рассчитывается по формуле:

$$\text{Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды, \%} = \frac{\text{Сумма среднемесячной счет – фактуры хозяйства (на воду и канализацию), леев}}{\text{Среднемесячный доход на одно домашнее хозяйство, леев}} * 100\%$$

Для расчета показателя использовались стоимость услуг и расход, рассчитанный на 125 литров/чел./день. Значение показателя не должно превышать 3-5%.

Максимальное значение этого показателя составляет 8,6% для Глодень, минимальное значение показателя составляет 4,2% для Дондушень, срединное значение 5,7% было получено для Кэлэрашь.

3. Покрытие стоимости тарифа на воду

Представляет собой показатель, который показывает покрытие стоимости тарифа на воду и рассчитывается по формуле:

$$\text{Покрытие стоимости тарифа на воду} = \frac{\text{Средний утвержденный тариф на водн, леев/ м3}}{\text{Себестоимость воды, леев/ м3}}$$

Идеальным вариантом значения показателя была бы 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,24 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,74 для Басарабяски, срединное значение 0,99 было получено для Глодень и Чимишлии.

4. Покрытие стоимости тарифа на сточные воды

Представляет собой показатель, который показывает покрытие стоимости тарифа на сточные воды и рассчитывается по формуле:

$$\text{Покрытие стоимости тарифа на сточные воды} = \frac{\text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/ м3}}{\text{Себестоимость сточных вод, леев/ м3}}$$

Идеальным вариантом значения показателя была бы 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,16 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,64 для Анений Ной, срединное значение 1 было получено для Кэлэрашь.

5. Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду

Представляет собой показатель, который показывает покрытие утвержденного тарифа фактическим и рассчитывается по формуле:

$$\text{Средний утвержденный тариф на воду, леев/м3} = \frac{\frac{\text{Доходы на воду, леев}}{\text{Реализовано воды – всего, м3}}, \text{ леев/м3}}{\text{Средний утвержденный тариф на водн леев / м3}}$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя больше 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,24 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,74 для Басарабяски, срединное значение 0,9 было получено для Криулень.

6. Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды

Представляет собой показатель, который показывает покрытие утвержденного тарифа фактическим и рассчитывается по формуле:

$$\text{Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды} = \frac{\text{Доход от сточных вод, леев}}{\text{Объем фактурированных сточных вод, м}^3}, \text{ леев/м}^3 \\ \text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/м}^3$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя больше 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,16 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,64 для Анений Ной, срединное значение 1 было получено для Кэлэрашь.

7. Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду

Представляет собой показатель, который показывает разницу между тарифами на воду, утвержденными для населения и экономических агентов, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду} = \frac{\text{Тариф на воду, утвержденный для экономических агентов, леев/м}^3}{\text{Тариф на воду, утвержденный для населения, леев/м}^3}$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя, равное 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 4,16 для Глодень, минимальное значение показателя составляет 1,5 для Чимишлии, срединное значение 2,37 было получено для Окницы.

8. Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды

Представляет собой показатель, который показывает разницу между тарифами на сточные воды, утвержденными для населения и экономических агентов, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды} = \frac{\text{Тариф на сточные воды, утвержденный для экономических агентов, леев/м}^3}{\text{Тариф на сточные воды, утвержденный для населения, леев/м}^3}$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя, равное 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 4,42 для Криулень, минимальное значение показателя составляет 2,08 для Единец, срединное значение 2,5 было получено для Рышкань.

Расчет совокупных показателей

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань				
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (расход 125 л/чел./день и стоимость услуг)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Покрытие стоимости тарифа на воду	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Покрытие стоимости тарифа на сточные воды	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01
Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду	0,52	0,06	0,92	1,00	0,34	0,68	0,81	0,35	0,00	0,67	0,68	4,16	1,5	2,7	2,37

ПРЕДПРИЯТИЕ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань				
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ															
Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды	0,71	0,27	0,91	*	0,00	0,31	1,00	0,82	0,23	0,92	0,82	4,42	2,08	3,02	2,5
Среднее значение совокупных показателей	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,50				

Комментарии:

Согласно совокупным показателям для тарифной политики большее число баллов получило МП «Direcția de Producție Gospodăria Comunal Locativă» Фэлешть – 0,72. Минимальное число баллов было получено МП «Servicii Comunale» Глодень – 0,25.

СРЕДНИЕ СОВОКУПНЫЕ СУММАРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В таблице ниже можно увидеть средние суммарные значения совокупных показателей по каждому предприятию, которые, наконец, показывают рейтинг каждого МП по отношению друг к другу.

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Ară-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Servicecom» Криулень	МП «Ară-Canal» Дондушень	МП «Ară-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	0,26	0,08	0,7	0,69	0,19	0,5	0,6	0,88	0,7	0,11
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84
ОПЕРАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, Водоснабжение	0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65
ОПЕРАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, Отвод сточных вод	0,19	0,5	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51
МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ	0,51	0,33	0,7	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52
ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,5
ОБЩЕЕ СУММАРНОЕ ЗНАЧЕНИЕ	0,46	0,42	0,58	0,48	0,55	0,56	0,56	0,62	0,64	0,35	0,59
	8	9	4	7	6	5	5	2	1	10	3

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Правила внутреннего распорядка Апэ-Канал Басарабьяска

Согласованы:

Утверждены:

Председатель профсоюзного комитета

Директором М.П. «Апэ-канал Басарабьяска»

Прилепская Н.Ю. Донич Т.В.

от «02» января 2014 года от «02» января 2014 года

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО РАСПОРЯДКА

М.П. «Апэ-канал Басарабьяска»

(наименование предприятия)

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Одной из основных обязанностей работников является обязанность соблюдать трудовую дисциплину.

1.2. Дисциплина труда представляет собой обязанность всех работников подчиняться определенным правилам поведения, установленным в соответствии с Трудовым кодексом, другими нормативными актами, коллективными соглашениями, коллективными и индивидуальными трудовыми договорами, а также нормативными актами на уровне предприятия, в том числе правилами внутреннего распорядка предприятия.

1.3. Дисциплина труда обеспечивается на предприятии путем создания работодателем экономических, социальных, правовых и организационных условий для нормального высокопроизводительного труда, воспитания у работников сознательного отношения к труду, применения поощрений и вознаграждений за добросовестный труд, а также взысканий за совершение дисциплинарных проступков.

1.4. Настоящие Правила внутреннего распорядка разработаны в соответствии со статьями 198 – 199 Трудового кодекса и имеют целью способствовать укреплению трудовой дисциплины, рациональному и эффективному использованию рабочего времени, повышению производительности и эффективности труда на предприятии.

II. ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ И ПРЕКРАЩЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

2.1. Прием на работу осуществляется путем заключения индивидуального трудового договора.

2.2. Запрещается необоснованный отказ в приеме на работу.

Запрещается любое прямое или косвенное ограничение прав либо установление прямых или косвенных преимуществ при заключении индивидуального трудового договора в зависимости от пола, расы, национальности, вероисповедания, места жительства, политических убеждений или социального происхождения.

Отказ работодателя в приеме на работу оформляется в письменной форме с указанием данных, предусмотренных пунктом b) части (1) статьи 49 Трудового кодекса, и может быть обжалован в судебную инстанцию.

2.3. Индивидуальный трудовой договор составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами и скрепляется печатью предприятия, с присвоением номера из реестра предприятия. Один экземпляр индивидуального трудового договора вручается работнику, другой хранится у работодателя.

2.4. При заключении индивидуального трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет следующие документы:

- a) удостоверение личности или иной документ, удостоверяющий личность;
- b) трудовую книжку, за исключением случаев, когда лицо поступает на работу впервые или трудоустраивается по совместительству;
- c) документы воинского учета – для призывников и резервистов;
- d) диплом об образовании, квалификационное свидетельство, подтверждающее наличие специальной подготовки, – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или качеств;
- e) медицинское заключение – в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

Требовать от лиц, поступающих на работу, иные документы, кроме вышеперечисленных, запрещается.

2.5. Индивидуальный трудовой договор заключается в письменной форме и вступает в силу со дня его подписания, если в договоре не предусмотрено иное.

2.6. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя, изданным на основании согласованного и подписанного сторонами индивидуального трудового договора.

Приказ (распоряжение, решение, постановление) работодателя о приеме на работу доводится до сведения работника под расписку в срок до трех рабочих дней со дня подписания сторонами индивидуального трудового договора. По письменному заявлению работника работодатель обязан выдать ему в течение трех рабочих дней копию приказа (распоряжения, решения, постановления), заверенную в установленном порядке.

2.7. При приеме на работу или при переводе на другую работу в соответствии с положениями Трудового кодекса, работодатель обязан:

а) ознакомить работника с поручаемой ему работой, условиями труда, его правами и обязанностями;

б) ознакомить работника с правилами внутреннего распорядка предприятия и коллективным трудовым договором;

с) проинструктировать работника по технике безопасности, гигиене труда, мерам противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

2.8. На всех работников, проработавших на предприятии свыше пяти дней, ведутся трудовые книжки, в порядке, установленном действующим законодательством.

2.9. Индивидуальный трудовой договор может быть прекращен:

а) по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (статьи 82, 305 и 310 Трудового кодекса);

б) по инициативе одной из сторон (статьи 85 и 86 Трудового кодекса).

2.10. Прекращение индивидуального трудового договора оформляется приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя.

Приказ (распоряжение, решение, постановление) работодателя о прекращении индивидуального трудового договора доводится до сведения работника под расписку.

2.11. В день освобождения от работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку с внесенной в нее, в установленном порядке, записью о прекращении индивидуального трудового договора, а также произвести с ним окончательный расчет. Записи о причинах прекращения индивидуального трудового договора производятся в строгом соответствии с положениями действующего законодательства, с указанием на соответствующую статью закона, ее часть, пункт, подпункт.

2.12. День прекращения индивидуального трудового договора считается последним днем работы работника.

III. ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ

3.1. Работник имеет право на:

а) заключение, изменение, приостановление действия и расторжение индивидуального трудового договора в порядке, установленном Трудовым кодексом;

б) работу согласно условиям индивидуального трудового договора;

с) рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации, охраны и гигиены труда, коллективным трудовым договором и коллективными соглашениями;

д) своевременное и в полном объеме получение заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью, количеством и качеством выполненной работы;

- е)** отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, ежегодных оплачиваемых отпусков;
- ф)** полную и достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны и гигиены труда на рабочем месте;
- г)** обращение к работодателю, в патронаты, профессиональные союзы, органы центрального и местного публичного управления, органы трудовой юрисдикции;
- h)** профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в соответствии с Трудовым кодексом и иными нормативными актами;
- i)** свободное объединение в профессиональные союзы, в том числе создание профсоюзных организаций и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- j)** участие в управлении предприятием в соответствии с Трудовым кодексом и коллективным трудовым договором;
- к)** ведение коллективных переговоров и заключение через своих представителей коллективного трудового договора и коллективных соглашений, а также на информацию о их выполнении;
- l)** защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов не запрещенными законом способами;
- m)** разрешение индивидуальных трудовых споров и коллективных трудовых конфликтов, в том числе право на забастовку, в порядке, установленном Трудовым кодексом и иными нормативными актами;
- n)** возмещение причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей материального и морального ущерба в порядке, установленном Трудовым кодексом и иными нормативными актами;
- о)** обязательное социальное и медицинское страхование в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

3.2. Работник обязан:

- а)** добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, предусмотренные индивидуальным трудовым договором;
- б)** выполнять установленные нормы труда;
- с)** соблюдать правила внутреннего распорядка предприятия;
- д)** соблюдать трудовую дисциплину;
- е)** соблюдать требования по охране и гигиене труда;
- ф)** бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- г)** незамедлительно сообщать работодателю или непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей или сохранности имущества работодателя.

IV. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

4.1. Работодатель имеет право:

- a)** заключать, изменять, приостанавливать действие и расторгать индивидуальные трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом и иными нормативными актами;
- b)** требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя;
- c)** поощрять работников за добросовестный и эффективный труд;
- d)** привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом и иными нормативными актами;
- e)** издавать нормативные акты на уровне предприятия;
- f)** создавать патронаты в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

4.2. Работодатель обязан:

- a)** соблюдать законы и иные нормативные акты, условия коллективного трудового договора и коллективных соглашений;
- b)** соблюдать условия индивидуальных трудовых договоров;
- c)** ежегодно утверждать штаты предприятия;
- d)** предоставлять работникам работу, обусловленную индивидуальным трудовым договором;
- e)** обеспечивать работникам условия труда, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- f)** обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- g)** обеспечивать равную оплату за труд равной ценности;
- h)** выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом, коллективным трудовым договором и индивидуальными трудовыми договорами;
- i)** вести коллективные переговоры и заключать коллективный трудовой договор в порядке, установленном Трудовым кодексом;
- j)** предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного трудового договора и контроля за его выполнением;
- k)** своевременно выполнять предписания государственных органов по надзору и контролю, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законодательных и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
- l)** рассматривать обращения работников или их представителей по поводу нарушений законодательных и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и информировать указанных лиц о принятых мерах в установленные законом сроки;
- m)** создавать условия для участия работников в управлении предприятием в порядке, установленном Трудовым кодексом и иными нормативными актами;

п) обеспечивать работникам санитарно-бытовые условия, необходимые для исполнения ими своих трудовых обязанностей;

о) осуществлять обязательное социальное и медицинское страхование работников в порядке, предусмотренном действующим законодательством;

р) возмещать причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей материальный и моральный ущерб в порядке, установленном Трудовым кодексом и иными нормативными актами;

г) исполнять иные обязанности, предусмотренные Трудовым кодексом, иными нормативными актами, коллективными соглашениями, коллективным и индивидуальным трудовыми договорами.

V. РЕЖИМ ТРУДА

5.1. Нормальная продолжительность рабочего времени работников предприятия не может превышать 40 часов в неделю.

5.2. Для отдельных категорий работников в зависимости от возраста, состояния здоровья, условий работы и других обстоятельств в соответствии с действующим законодательством и индивидуальным трудовым договором устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени.

Сокращенная недельная продолжительность рабочего времени составляет:

а) 24 часа – для работников в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет;

б) 35 часов – для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет;

с) 35 часов – для работников, занятых на работах с вредными условиями труда.

Для инвалидов I и II групп (не имеющих права на большие льготы) устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени – 30 часов в неделю без ущемления права на оплату труда и других прав, предусмотренных действующим законодательством.

5.3. Как при приеме на работу, так и впоследствии по соглашению между работником и работодателем могут быть установлены неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. По просьбе беременной женщины, работника, имеющего детей в возрасте до четырнадцати лет или детей-инвалидов в возрасте до шестнадцати лет (в том числе находящихся на его попечении), или работника, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, работодатель в обязательном порядке установит для них неполный рабочий день или неполную рабочую неделю.

Оплата труда в случаях, предусмотренных частью (1), производится пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ.

Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работника каких-либо ограничений его прав, касающихся исчисления трудового стажа, продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска, других трудовых прав.

5.4. На предприятии устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями.

5.5. Нормальная продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов.

Для работников в возрасте до шестнадцати лет продолжительность ежедневной работы не может превышать 5 часов.

Для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет и для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, продолжительность ежедневной работы не может превышать 7 часов.

Для инвалидов продолжительность ежедневной работы устанавливается в соответствии с медицинским заключением в пределах ежедневной нормальной продолжительности рабочего времени.

Максимально допустимая продолжительность ежедневной работы не может превышать 10 часов в пределах нормальной продолжительности рабочей недели 40 часов.

Для отдельных профессий, предусмотренных Коллективным соглашением (национальный уровень) № 2 от 9 июля 2004 «Рабочее время и время отдыха», может быть установлена 12-часовая продолжительность ежедневной работы с последующим отдыхом продолжительностью не менее 24 часов.

Допускается установление индивидуальных графиков работы в режиме гибкого рабочего времени с письменного согласия работника.

На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, рабочий день может быть разделен на части в установленном законом порядке при условии, что общая продолжительность рабочего времени не превышает нормальной продолжительности ежедневной работы.

Рабочий день может быть также разделен на две части – фиксированную, в течение которой работник находится на своем рабочем месте, и гибкую (подвижную), в течение которой работник выбирает время прихода и ухода с соблюдением нормальной продолжительности ежедневной работы.

5.6. Рабочий день начинается в 8.00 и заканчивается в 17.00.

5.7. Продолжительность рабочего дня (смены), непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час для всех работников предприятия, кроме тех, кому были установлены сокращенная продолжительность рабочего времени, согласно статьи 96 Трудового кодекса, или неполное рабочее время согласно статьи 97 Трудового кодекса.

5.8. Привлечение работников к сверхурочным работам производится в строгом соответствии со статьями 104 – 105 Трудового кодекса.

5.9. Работодатель ведет в установленном порядке учет рабочего времени, фактически отработанного каждым работником, в том числе времени выполнения сверхурочных работ, времени работы в выходные и нерабочие праздничные дни.

VI. РЕЖИМ ОТДЫХА

6.1. В течение рабочего дня работникам предоставляется перерыв для питания продолжительностью в один час, начиная с 12.00 до 13.00.

6.2. Перерыв для питания не включается в рабочее время.

6.3. Продолжительность ежедневного отдыха, охватывающего время между окончанием предыдущего рабочего дня и началом следующего рабочего дня, не может быть меньше двойной продолжительности ежедневной работы.

6.4. Женщинам, имеющим детей в возрасте до трех лет, помимо перерыва для питания предоставляются дополнительные перерывы для кормления детей.

Вышеуказанные дополнительные перерывы предоставляются через каждые три часа, каждый продолжительностью в 30 минут. Продолжительность перерыва для кормления детей, предоставляемого женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до трех лет, составляет один час.

Перерывы для кормления детей включаются в рабочее время и оплачиваются исходя из средней заработной платы.

6.5. Одному из родителей (опекуну, попечителю), воспитывающему ребенка-инвалида, предоставляется по его письменному заявлению один выходной день в месяц с сохранением средней заработной платы за счет работодателя.

6.6. Еженедельный отдых предоставляется в течение двух выходных дней подряд – в субботу и воскресенье.

6.7. Работа в выходные дни запрещается.

В качестве исключения, работники могут быть привлечены к работе в выходные дни в строгом соответствии с положениями статьи 110 Трудового кодекса.

6.8. На предприятии устанавливаются следующие нерабочие праздничные дни с сохранением средней заработной платы:

- a) 1 января – Новый год;
- b) 7 и 8 января – Рождество Христово;
- c) 8 марта – Международный женский день;
- d) первый и второй дни Пасхи по церковному календарю;
- e) второй понедельник после Пасхи (Радуница);
- f) 1 мая – День международной солидарности трудящихся;
- g) 9 мая – День Победы и памяти героев, павших за независимость Родины;

h) 27 августа – День Республики;

i) 31 августа – праздник «Лимба ноастрэ»;

j) престольный праздник населенного пункта, установленный согласно закону местным советом муниципия, города, коммун, села.

Работа в нерабочие праздничные дни допускается лишь в случаях, предусмотренных статьей 111 Трудового кодекса.

6.9. Всем работникам предприятия ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней без учета нерабочих праздничных дней.

6.10. Оплачиваемый отпуск за первый год работы предоставляется работникам по истечении шести месяцев их непрерывной работы на предприятии.

До истечения шести месяцев работы на предприятии оплачиваемый отпуск за первый год работы предоставляется по письменному заявлению следующим категориям работников:

a) женщинам – перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;

b) работникам в возрасте до восемнадцати лет;

c) другим работникам в соответствии с действующим законодательством.

6.11. Работникам, переведенным с другого предприятия, ежегодный оплачиваемый отпуск может быть предоставлен до истечения шести месяцев работы после перевода.

6.12. Отпуск за последующие годы работы предоставляется по письменному заявлению работника в любое время рабочего года в соответствии с графиком отпусков.

6.13. График ежегодных оплачиваемых отпусков на следующий год составляется работодателем по согласованию с представителями работников не менее чем за две недели до наступления каждого календарного года.

При составлении графика отпусков учитываются как желание работников, так и необходимость обеспечения нормальной работы предприятия.

График отпусков является обязательным как для работодателя, так и для работника.

6.14. О времени начала отпуска работники извещаются письменно за две недели до его начала.

6.15. Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть предоставлен полностью или, по письменному заявлению работника, разделен на две части, одна из которых должна быть не менее 14 календарных дней.

6.16. Оплачиваемый отпуск предоставляется работнику ежегодно в соответствии с графиком отпусков.

6.17. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению с согласия работодателя может быть предоставлен отпуск без сохранения

заработной платы продолжительностью до 60 календарных дней, для чего работодателем издается приказ (распоряжение, решение, постановление).

Женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до четырнадцати лет (или ребенка-инвалида в возрасте до шестнадцати лет), одиноким родителям, не состоящим в браке, имеющим одного ребенка того же возраста, предоставляется ежегодно по их письменному заявлению отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью 14 календарных дней. Этот отпуск может быть присоединен к ежегодному оплачиваемому отпуску или использован отдельно (полностью или по частям) в периоды, установленные по согласованию с работодателем.

6.18. Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются работникам в строгом соответствии со статьей 121 Трудового кодекса и статьями 9 – 10 Коллективного соглашения (национальный уровень) № 2 от 9 июля 2004 «Рабочее время и время отдыха».

6.19. Работник может быть отозван из ежегодного оплачиваемого отпуска приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя только с письменного согласия работника и только в непредвиденных рабочих ситуациях, требующих его присутствия на предприятии.

В случае отзыва работник должен использовать оставшиеся дни оплачиваемого отпуска по прекращении соответствующей ситуации или в другое время в пределах того же календарного года, установленное по соглашению с работодателем.

Отказ работника использовать оставшуюся часть своего ежегодного оплачиваемого отпуска является недействительным.

6.20. По семейным обстоятельствам, при предъявлении соответствующих документов, работникам предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в рабочих днях в следующих случаях:

- a)** вступление работника в брак – 3 дня;
- b)** вступление в брак детей работника – 1 день;
- c)** рождение или усыновление ребенка – 1 день;
- d)** смерть родителей, мужа (жены), детей – 3 дня;
- e)** смерть родственников II степени – 1 день;
- f)** матерям, имеющим детей в 1 и 2-м классах – 1 день в начале учебного года;
- g)** призыв члена семьи в ряды Национальной армии – 1 день.

VII. ПООЩРЕНИЯ ЗА УСПЕХИ В РАБОТЕ

7.1. За успехи в работе к работнику могут быть применены следующие виды поощрений:

- a)** объявление благодарности;
- b)** премирование;
- c)** награждение ценным подарком;

d) награждение почетной грамотой.

7.2. За особые успехи в работе, заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам (ордена, медали, почетные звания), им могут быть присуждены государственные премии.

7.3. Поощрения применяются работодателем по согласованию с представителями работников.

7.4. Поощрения объявляются приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя, доводятся до сведения трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

7.5. Работникам, добросовестно и эффективно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в сфере социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания (путевки в санаторно-курортные учреждения, дома отдыха и др.). Такие работники пользуются преимуществом при продвижении по работе.

VIII. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. За нарушение трудовой дисциплины к работнику могут быть применены следующие дисциплинарные взыскания:

a) предупреждение;

b) выговор;

c) строгий выговор;

d) увольнение (по основаниям, предусмотренным пунктами g) – r) части (1) статьи 86 Трудового кодекса).

8.2. Применение за нарушение трудовой дисциплины штрафов или любых других денежных дисциплинарных взысканий запрещается.

8.3. За один и тот же дисциплинарный проступок не может быть применено более одного дисциплинарного взыскания.

8.4. При наложении дисциплинарного взыскания работодателем учитывается тяжесть совершенного проступка и другие объективные обстоятельства.

8.5. До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме о совершенном проступке. В случае отказа работника дать затребованное объяснение составляется соответствующий акт, который подписывается представителем работодателя и представителем работников.

При определенной степени тяжести проступка, совершенного работником, работодатель может организовать и служебное расследование. В ходе служебного расследования работник вправе объяснить свою позицию и представить лицу, уполномоченному вести расследование, все доказательства и обоснования, которые считает необходимыми.

8.6. Дисциплинарное взыскание применяется, как правило, сразу же после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, без учета времени нахождения работника в ежегодном оплачиваемом отпуске, учебном или медицинском отпуске.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-экономической деятельности – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

8.7. Дисциплинарное взыскание объявляется в приказе (распоряжении, решении, постановлении), в котором в обязательном порядке указываются:

- а)** фактические причины и правовые основания применения дисциплинарного взыскания;
- б)** срок обжалования взыскания;
- с)** орган, в который можно обжаловать взыскание.

Приказ (распоряжение, решение, постановление) работодателя объявляется работнику под расписку не позднее чем в течение пяти рабочих дней со дня издания и влечет последствия со дня объявления. Отказ работника подтвердить подписью объявление приказа оформляется соответствующим актом, который подписывается представителем работодателя и представителем работников.

Приказ (распоряжение, решение, постановление) о применении дисциплинарного взыскания может быть обжалован работником в судебную инстанцию в порядке, предусмотренном статьей 355 Трудового кодекса.

8.8. Срок действия дисциплинарного взыскания составляет один год со дня его применения. Если в течение этого срока работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель вправе снять дисциплинарное взыскание до истечения года по собственной инициативе, по просьбе работника, по ходатайству представителей работников или непосредственного руководителя работника.

В течение срока действия дисциплинарного взыскания к работнику, на которого оно наложено, не применяются поощрения, предусмотренные статьей 203 Трудового кодекса и пунктом 7.1. настоящих Правил.

IX. ОХРАНА ТРУДА

9.1. Организация охраны труда на предприятии осуществляется в соответствии с положениями Трудового кодекса, Закона об охране труда № 625-XII от 2 июля 1991 и других нормативных актов в области охраны труда.

9.2. Каждый работник имеет право на:

- а)** рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- б)** обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- с)** получение от работодателя достоверной информации об условиях труда, существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах защиты от воздействия факторов риска;
- д)** отказ от выполнения работы в случае возникновения опасности для его жизни или здоровья до устранения такой опасности;
- е)** обеспечение в установленном порядке за счет работодателя средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- ф)** обучение в области охраны труда и профессиональную переподготовку за счет средств работодателя по причинам, связанным с охраной труда;
- г)** обращение к работодателю, в патронаты, профессиональные союзы, органы центрального и местного публичного управления, судебные инстанции для разрешения вопросов, касающихся охраны труда;
- h)** личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, в расследовании происшедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;
- и)** прохождение в соответствии с медицинскими рекомендациями внеочередного медицинского осмотра с сохранением за ним на это время места работы и средней заработной платы;
- j)** получение компенсаций, предусмотренных законом, коллективными соглашениями, коллективным и индивидуальным трудовыми договорами, при выполнении им тяжелых работ или работ с вредными и/или опасными условиями труда.

9.3. В области охраны труда работник обязан:

- а)** соблюдать инструкции по охране труда, относящиеся к осуществляемой работе;
- б)** применять по назначению полученные средства индивидуальной защиты;
- с)** осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы не подвергать опасности как себя, так и других работников;
- д)** не поднимать, не передвигать, не уничтожать защитные, сигнализационные и предупреждающие приспособления, не препятствовать применению методов и приемов, уменьшающих или устраняющих действие факторов риска;
- е)** ставить в известность своего непосредственного руководителя о любой технической неисправности или иной ситуации, когда не соблюдаются требования по охране труда;
- ф)** прервать работу при возникновении явной угрозы несчастного случая и незамедлительно сообщить об этом своему непосредственному руководителю;
- г)** информировать своего непосредственного руководителя о любом несчастном случае или любом заболевании на рабочем месте.

9.4. Работодатель отвечает за обеспечение охраны труда на предприятии и в этой области обязан:

- а)** утверждать на этапе изучения, проектирования и строительства сооружений, проектирования и производства технического оборудования, разработки технологических процессов решения, которые соответствуют нормам охраны труда и реализация которых устраняла бы риск несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний работников;

- b)** действовать только на основании разрешения на функционирование с точки зрения охраны труда, а в случае ввода в производство технических средств, средств индивидуальной защиты, рабочей одежды и обуви – и на основании соответствующего заключения, выданных компетентными органами, а также сохранять условия, для которых они были получены, и требовать пересмотра указанных документов в случае изменения первоначальных условий;
- c)** устанавливать полномочия и обязанности менеджеров по реализации мер охраны труда;
- d)** организовать службу охраны труда и медицинскую службу;
- e)** возмещать медицинским учреждениям расходы, связанные с оказанием срочной медицинской помощи работникам при несчастных случаях на производстве и обострении профессиональных заболеваний;
- f)** содействовать созданию на предприятии комитета по охране труда;
- g)** обеспечивать оценку факторов риска на рабочих местах;
- h)** обеспечивать разработку и реализацию ежегодного плана мероприятий по охране труда на предприятии;
- i)** не привлекать средства работников к покрытию расходов, связанных с реализацией мер по охране труда на предприятии;
- j)** допускать к работе только лиц, которые согласно результатам медицинского обследования (осмотра) пригодны к выполнению порученных им трудовых задач, обеспечивать периодичность обследований (осмотров);
- k)** обеспечивать информирование каждого работника о риске повреждения здоровья, которому он подвергается на рабочем месте при выполнении своей работы, а также о необходимых предупредительных мерах;
- l)** обеспечивать обучение работников в области охраны труда, в том числе уполномоченных по охране труда;
- m)** разрабатывать и утверждать инструкции по охране труда по согласованию с представителями работников и с учетом специфики труда на предприятии;
- n)** обеспечивать работников средствами индивидуальной защиты, рабочей одеждой и обувью, а также их хранение, содержание, ремонт, чистку и обезвреживание;
- o)** предоставлять санитарно-гигиенические средства работникам, работающим в условиях чрезмерного загрязнения кожи либо воздействия вредных веществ на руки;
- p)** предоставлять защитное питание работающим во вредных условиях труда;
- r)** обеспечивать бесперебойное функционирование защитных приспособлений, контрольно-измерительной аппаратуры, а также установок по улавливанию, накоплению и обезвреживанию вредных веществ, выделяемых при осуществлении технологических процессов;
- s)** не требовать от работника выполнения трудовых заданий, при которых существует явная угроза несчастного случая;
- t)** осуществлять страхование каждого работника от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

и) обеспечивать правильное и своевременное информирование, расследование, учет и отчетность об имевших место несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях, разработку и реализацию мер по их предупреждению;

в) обеспечивать оказание первой помощи и транспортировку работников в медицинские учреждения в случае несчастного случая или заболевания на рабочем месте;

х) осуществлять в порядке, установленном Трудовым кодексом, перевод на более легкую работу работников, нуждающихся в этом по состоянию здоровья.

9.5. Расходы, связанные с реализацией мер по охране и гигиене труда, финансируются в полном объеме из собственных средств предприятия.

9.6. На финансирование мер по охране и гигиене труда работодатель ежегодно выделяет из собственных средств денежные средства в размере не менее 2 процентов от сумм, расходуемых на оплату труда работников предприятия.

9.7. Работники не несут никаких расходов, связанных с финансированием мер по охране и гигиене труда.

Х. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

10.1. Вопросы, неурегулированные настоящими Правилами внутреннего распорядка, регулируются действующим законодательством.

10.2. Настоящие Правила внутреннего распорядка доводятся до сведения всех работников предприятия под расписку и влекут юридические последствия для них со дня ознакомления. Работники, ознакомленные с настоящими Правилами внутреннего распорядка подтверждают данный факт своей подписью в Списке работников, ознакомленных с Правилами внутреннего распорядка (*прилагается*), являющимся их составной частью.

10.3. Настоящие Правила внутреннего распорядка вывешиваются во всех структурных подразделениях предприятия.

Приложение 2. План мероприятий на 2014-2015гг Апэ-Канал Басарабяска



По подготовке очистных сооружений и водопроводных сетей
К работе в осенне-зимний период 2014-2015 г.
Пю М.П. «АПЭ-КАНАЛ» г. Басарабяска

№	Наименование мероприятия	Срок использования	Источник финансирования	Ответственный
КАНАЛИЗАЦИЯ				
1	Кап. ремонт насосных станций № 1, 3,4,5.	30.11.2014 г.	Министерство экологии	Мастер Николаева П.А.
2	Кап. ремонт иловой насосной.	30.11.2014 г.	-----	-----
3	Кап. ремонт первичных отстойников.	30.11.2014 г.	-----	-----
4	Кап. ремонт вторичных отстойников.	30.11.2014 г.	-----	-----
5	Кап. ремонт 4-х биофильтров.	30.11.2014 г.	-----	-----
6	Замена оборудования на КНС №1,3,4,5.	20.10.2014 г.	-----	-----
7	Своевременно устранять прорывы на канализационных трассах.	постоянно	Собственные средства	-----
8	Техосмотр техники (ас. машина).	20.06.2014 г.	Собственные средства	-----
ВОДОПРОВОД				
1	Заклучить договор с ЦПМ Басарабяского р-на на проведение анализов питьевой воды в соответствии с ГОСТом «Вода питьевая».	15.01.2014 г.		Мастер Тануркова А.Н.
2	Произвести текущий ремонт скважин №6,7,8,9,10.	25.10.2014 г.	Собственные средства	-----
3	Произвести ревизию всей запорной арматуры на водопроводных сетях.	15.10.2014 г.	Собственные средства	-----
4	Смотровые колодцы очистить от мусора, ила.	15.11.2014 г.	Собственные средства	-----
5	Произвести промывку и хлорирование резервуаров II подъема.	10.07.2014 г.	Собственные средства	-----
6	Ремонт скв. №11.	10.07.2014 г.	Собственные средства	-----
7	Замена водопроводных сетей d=50 мм, 60 м, ул. Речная.	30.10.2014 г.	Собственные средства	-----
8	Тоже d=100 мм, 1250 м, ул. Зеленая.	25.11.2014 г.	Местный бюджет	-----

Мастер водопровода

Тануркова

Тануркова А.Н.

Приложение 3. Должностные обязанности электрика

УТВЕРЖДАЮ
 Директор «Ара-Сапаб»
 Басарабьеска
 _____ Т.В.Донич
 « » _____ 2006 года.

СОГЛАСОВАНО
 Председатель профкома
 «Ара-Сапаб» Басарабьеска
 _____ Приленская Н.Ю.
 « » _____ 2006 года.

Энергетик

Должностные обязанности. Обеспечивает бесперебойную работу, правильную эксплуатацию, ремонт и модернизацию энергетического оборудования, электрических и тепловых сетей, воздухопроводов и газопроводов. Определяет потребность производства в топливно-энергетических ресурсах, готовит необходимые обоснования технического перевооружения, развития энергохозяйства, реконструкции и модернизации систем энергоснабжения. Составляет заявки на приобретение оборудования, материалов, запасных частей, необходимых для эксплуатации энергохозяйства, выполняет расчеты с необходимыми обоснованиями мероприятий по экономии энергоресурсов, потребности подразделений предприятия в электрической, тепловой и других видах энергии, участвует в разработке норм их расхода, режима работы подразделений предприятия, исходя из их потребностей в энергии. Контролирует соблюдение норм расхода топлива и всех видов энергии. Составляет графики снижения энергетических нагрузок в часы максимальных нагрузок энергосистемы и обеспечивает их выполнение в пределах определенной для подразделения предприятия величины, проводит паспортизацию установленных на предприятии энергетических, электрических и природоохранных установок. Участвует в испытаниях и приеме энергетических установок и сетей в промышленную эксплуатацию, в рассмотрении причин аварий энергетического оборудования и разрабатывает мероприятия по их предупреждению, созданию безопасных условий труда. Организует проверку и испытания средств релейной защиты и автоматики. Осуществляет технический надзор за контрольно-измерительными, электротехническими и технологическими приборами, применяемыми на предприятии, а также обеспечивает подготовку котлов, сосудов, работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды, электроустановок и других объектов энергохозяйства для приемки в эксплуатацию, проверки и освидетельствования органами государственного надзора. Осуществляет контроль за соблюдением инструкций по эксплуатации, техническому обслуживанию и надзору за энергооборудованием и электрическими сетями. Участвует в разработке и внедрении стандартов и технических условий на энергетическое оборудование. Подготавливает необходимые материалы для заключения договоров на ремонт оборудования с подрядными организациями. Осуществляет контроль за выполнением капитальных и других ремонтов энергооборудования. Обеспечивает соблюдение правил и норм охраны труда при эксплуатации и ремонте энергоустановок и сетей. Подготавливает отчетность по утвержденным формам и показателям.

Приложение 4. Список проблемных абонентов

Список

Акт составлен

от 03.12.11

№	Адрес	№ п/п	Сумма
1	Ион - Зорица 1	Полещенский И. И.	378
2	Сидорова 43	Зуничка Р. И.	378
3	Сидорова 61	Зорица И. И.	626
4	Зорица 9	Зорица И. И.	118
5	Зорица 9	Зорица И. И.	438
6	Зорица 9	Зорица И. И.	332
7	Зорица 9	Зорица И. И.	438
8	Зорица 9	Зорица И. И.	332
9	Зорица 9	Зорица И. И.	308
10	Зорица 9	Зорица И. И.	312
11	Зорица 9	Зорица И. И.	361
12	Зорица 9	Зорица И. И.	438
13	Зорица 9	Зорица И. И.	438
14	Зорица 9	Зорица И. И.	438
15	Зорица 9	Зорица И. И.	438
16	Зорица 9	Зорица И. И.	438
17	Зорица 9	Зорица И. И.	438
18	Зорица 9	Зорица И. И.	438
19	Зорица 9	Зорица И. И.	438
20	Зорица 9	Зорица И. И.	438
21	Зорица 9	Зорица И. И.	438
22	Зорица 9	Зорица И. И.	438
23	Зорица 9	Зорица И. И.	438
24	Зорица 9	Зорица И. И.	438
25	Зорица 9	Зорица И. И.	438
26	Зорица 9	Зорица И. И.	438
27	Зорица 9	Зорица И. И.	438
28	Зорица 9	Зорица И. И.	438
29	Зорица 9	Зорица И. И.	438
30	Зорица 9	Зорица И. И.	438
31	Зорица 9	Зорица И. И.	438
32	Зорица 9	Зорица И. И.	438
33	Зорица 9	Зорица И. И.	438
34	Зорица 9	Зорица И. И.	438
35	Зорица 9	Зорица И. И.	438
36	Зорица 9	Зорица И. И.	438
37	Зорица 9	Зорица И. И.	438
38	Зорица 9	Зорица И. И.	438
39	Зорица 9	Зорица И. И.	438
40	Зорица 9	Зорица И. И.	438
41	Зорица 9	Зорица И. И.	438
42	Зорица 9	Зорица И. И.	438
43	Зорица 9	Зорица И. И.	438
44	Зорица 9	Зорица И. И.	438
45	Зорица 9	Зорица И. И.	438
46	Зорица 9	Зорица И. И.	438
47	Зорица 9	Зорица И. И.	438
48	Зорица 9	Зорица И. И.	438
49	Зорица 9	Зорица И. И.	438
50	Зорица 9	Зорица И. И.	438