

# ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

## ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия АРЃ – CANAL OSNIȚA



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**<sup>®</sup>  
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, сентябрь 2014**

Страница 1 из 173

## 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](mailto:office@proconsulting.md)  
[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)

**PROCONSULTING**<sup>®</sup>  
defining success

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Цели и результаты диагностического анализа.....	9
1.2 Методология.....	11
<b>2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>13</b>
2.1 Общие данные.....	13
2.2 История создания и деятельности.....	13
2.3 Профиль деятельности.....	14
<b>3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Правовой и институциональной анализ.....</b>	<b>15</b>
3.1.1 Гармонизация национального законодательства с Европейскими Директивами.....	15
3.1.2 Применяемое законодательство.....	17
3.1.3 Анализ институциональной базы.....	24
3.1.3.1 Юридический статус. Форма собственности.....	24
3.1.3.2 Анализ учредительных документов.....	25
3.1.3.3 Анализ внутренних регламентов.....	26
3.1.3.4 Взаимоотношение между предприятием и учредителем.....	26
3.1.4 Анализ юридических аспектов.....	27
3.1.4.1 Взаимоотношение между предприятием и потребителями.....	27
3.1.4.2 Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями.....	29
<b>3.2 Операционный анализ.....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Технический анализ.....	30
3.2.1.1 Инфраструктура водоснабжения и канализации.....	30
3.2.1.2 Качество услуг водоснабжения и канализации.....	35
3.2.1.3 Уровень услуг водоснабжения и канализации.....	37
3.2.1.4 Энергетический менеджмент.....	42
3.2.1.5 Воздействие на окружающую среду.....	43
3.2.2 Маркетинговый анализ.....	45
3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации.....	45
3.2.2.2 Политика работы с потребителями.....	45
3.2.2.3 Тарифная политика.....	66
3.2.2.4 Местные конкуренты.....	71
3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними.....	71
3.2.3 Анализ управления.....	73
3.2.3.1 Стратегическое планирование.....	73
3.2.3.2 Организационная структура.....	74
3.2.3.3 Система управления.....	77
3.2.3.4 Внутренний контроль. Показатели эффективности.....	81

3.2.4	<b>Анализ управления персоналом.....</b>	<b>85</b>
3.2.4.1	Управление персоналом.....	85
3.2.4.2	Структурный анализ человеческих ресурсов.....	88
	МП «Арђ-Canal Ocnița».....	90
3.2.4.3	Система оплаты труда и мотивации персонала.....	91
<b>3.3</b>	<b>Финансовый-экономический менеджмент.....</b>	<b>93</b>
3.3.1	<b>Анализ финансового менеджмента.....</b>	<b>93</b>
3.3.1.1	Система финансового менеджмента.....	93
3.3.1.2	Принципы бухгалтерского учёта.....	96
3.3.2	<b>Финансово экономический анализ.....</b>	<b>96</b>
3.3.2.1	Анализ баланса.....	96
3.3.2.2	Анализ финансовых результатов.....	104
3.3.2.3	Анализ движения денежных средств.....	109
3.3.3	<b>Анализ финансовых показателей.....</b>	<b>110</b>
<b>3.4</b>	<b>SWOT АНАЛИЗ.....</b>	<b>116</b>
3.4.1	<b>Стратегический и организационный менеджмент.....</b>	<b>116</b>
3.4.2	<b>Операционный и технический менеджмент.....</b>	<b>117</b>
3.4.3	<b>Маркетинг и отношения с потребителями.....</b>	<b>118</b>
3.4.4	<b>Финансовый менеджмент.....</b>	<b>119</b>
<b>4.</b>	<b>БЕНЧМАРКИНГ.....</b>	<b>120</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>157</b>

## Список таблиц

Таблица 1. Населенные пункты – партнеры в проекте LGSP – USAID	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Таблица 2. Основные регламентированные ЕС предусмотренные Соглашением об Ассоциации для окружающей среды.....	16
Таблица 3 Краткая характеристика основных законов в области водоснабжения и канализации.....	18
Таблица 4. Подзаконные акты Республики Молдова по окружающей среде, воде и санитарии.....	19
Таблица 5. Строительные нормы и практические коды Молдовы регламентирующие строительство объектов водоснабжения и канализации.....	22
Таблица 6. Мощность водозаборов и данные системы водоснабжения.....	31
Таблица 7. Технические характеристики рабочих артезианских скважин.....	31
Таблица 8. Классификация распределительных водопроводных сетей по возрасту.....	31
Таблица 9. Классификация трубопроводов распределительной сети по диаметру.....	32
Таблица 10. Уровень учета с помощью счетчиков у потребителей.....	35
Таблица 11. Качество воды.....	35
Таблица 12. Результаты анализов воды.....	36
Таблица 13. Количество потребителей, с которыми заключены договора.....	52
Таблица 14 Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения.....	66
Таблица 15 Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации.....	69
Таблица 16 Степень доступности тарифа (утвержденные тарифы).....	70
Таблица 17. Степень доступности тарифа (себестоимость).....	71
Таблица 18. Список основных поставщиков предприятия.....	71
Таблица 19. Характеристики системы контроля МП „АРЃ-CANAL OCNIȚA”.....	81
Таблица 20. Ведение информационных баз предприятия «Арђ-Canal» Окница.....	94
Таблица 21. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%.....	104

Таблица 22. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы .....107

**Список фигур**

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAI.....	9
Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия.....	10
Фигура 3. Вид артезианской скважины в комплексе водозабора питьевой воды.....	31
Фигура 4. Карта распределения зон обеспечения доступности услуг водоснабжения.....	33
Фигура 5. Вид станции очистки сточных вод Флексидиблок.....	33
Фигура 6. Технологическая схема Станции Очистки Сточных Вод ТОПАС.....	34
Фигура 7. Структурная схема ремонтного цикла.....	40
Фигура 8. Гидрографический бассейн ручья Косэрэу.....	44
Фигура 9. Количество пользователей услугами предприятия, (физические лица).....	45
Фигура 10. Данные по утвержденным тарифам, лей/м3.....	66
Фигура 11 Эволюция среднего утверждѐнного тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м <sup>3</sup> .....	67
Фигура 12 Эволюция среднего утверждѐнного тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м3.....	67
Фигура 13 Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м <sup>3</sup> .....	68
Фигура 14 Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м <sup>3</sup> .....	69
Фигура 15. Организационная структура МП „АРՁ-CANAL ОСНИՂА”.....	77
Фигура 16. Система принятия и реализации управленческих решений в МП „АРՁ-CANAL ОСНИՂА”.....	78
Фигура 17. Характеристика процесса управленческого планирования в МП „АРՁ-CANAL ОСНИՂА”.....	79
Фигура 18. Уровни внутреннего контроля в МП „АРՁ-CANAL ОСНИՂА”.....	84
Фигура 19. Показатели производительности на уровне МП „АРՁ-CANAL ОСНИՂА”.....	84
Фигура 20. Эффективность человеческих ресурсов в МП «АрՁ-Canal ОсниՂа».....	89
Фигура 21. Основания, по которым работники уходят с работы, 2012-2013.....	89
Фигура 22. Структура персонала по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.....	90
Фигура 23. Структура заработной платы, 2012-2013, лей.....	91
Фигура 24. Средняя ЗП, 2013, лей.....	92
Фигура 25. Система Финансового Менеджмента.....	93
Фигура 26. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей).....	98
Фигура 27. Структура активов (2012 – 2013).....	99
Фигура 28. Структура основных средств(2012 - 2013).....	99
Фигура 29. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г. ....	100
Фигура 30. Структура текущих активов.....	100
Фигура 31. Структура Дебиторской задолженности.....	101
Фигура 32. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям.....	101
Фигура 33. Структура Пассивов.....	102
Фигура 34. Структура Краткосрочных обязательств.....	103
Фигура 35. Структура продаж по видам услуг.....	105
Фигура 36. Структура доходов по видам клиентов и по видам предоставленных услуг, лей.....	106
Фигура 37. Затраты включенные в себестоимость, 2012 г. ....	108
Фигура 38. Структура административных расходов, 2013.....	109
Фигура 39. Движения денежных средств (2012 – 2013), тыс. лей.....	110
Фигура 40. Анализ показателей рентабельности.....	111
Фигура 41. Анализ ликвидности предприятия.....	112
Фигура 42. Оборачиваемость активов предприятия.....	113
Фигура 43. Анализ показателей допустимых кредитов(мил. лей).....	114
Фигура 44. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 – 2013).....	114
Фигура 45. Расчет точки безубыточности.....	114

**Список приложений**

<i>Приложение 1. Тарифы на услуги предоставляемые МП "Арђ – Canal Ocnița" .....</i>	<i>157</i>
<i>Приложение 2. Штатное расписание МП „АРЃ-CANAL OCNIȚA” .....</i>	<i>158</i>
<i>Приложение 3. Список основных средств МП „АРЃ-CANAL OCNIȚA”.....</i>	<i>159</i>
<i>Приложение 4. Перечень работ, выполняемых при производстве текущего и капитального ремонта механического и технологического оборудования.....</i>	<i>162</i>

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

**г.** - город

**ДЗ** - дебиторская задолженность

**и т.д.** - и так далее

**МП** - Муниципальное Предприятие

**напр.** - например

**РМ** - Республика Молдова

**ТУ** - Технические условия

**ФЛ** - физические лица

**ЮЛ** - юридические лица

**IDNO** - Государственный идентификационный номер - фискальный код

**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

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.

**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

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAI



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

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

## 2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Общие данные

<b>Полное название</b>	МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "APĂ-CANAL ОСНИЦА" <sup>1</sup>
<b>Укороченное название</b>	Î.M. "APĂ-CANAL ОСНИЦА"
<b>Юридическая форма организации</b>	Муниципальное предприятие
<b>IDNO</b>	102604000813 ( <sup>2</sup> )
<b>Дата государственной регистрации</b>	30.03.2012
<b>Метод Учреждения</b>	Новое предприятие
<b>Место расположения</b>	MD-7101, ул. М. Витязу, 6, г. Окница, Республика Молдова Телефон: (0-258) 22 601 E-mail: <a href="mailto:apa-canal@mail.ru">apa-canal@mail.ru</a>
<b>Главный вид деятельности</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Водозабор, очистка и распределение воды</li> <li>2. Строительство сооружений водного хозяйства</li> <li>3. Гражданское инженерное строительство</li> <li>4. Копательные работы</li> <li>5. Транспортные услуги</li> <li>6. Отвод сточной и использованной воды, реабилитация, канализация и схожая деятельность</li> </ol>
<b>Уставный фонд</b>	5 400 lei
<b>Учредитель</b>	Городской Районный Совет Окница Офис: MD-7101, ул. Михай Витязу, 1, г. Окница, Республика Молдова Доля: 5400 lei (100%)
<b>Администратор</b>	ГЕВКО АНАТОЛИЙ, идентификационный номер 0972305320623

### 2.2 История создания и деятельности

**15.02.2012** Решение городского совета Окница № 02/10 от 15/02/2012 о создании Муниципального Предприятия «Ара-Canal Osnita», модифицированное Решением городского совета Окница № 03/01 от 22/03/2012

**30.03.2012** Регистрация Муниципального Предприятия в Государственной Реристрационной Палате «АРА-CANAL ОСНИЦА» под номером 1012604000813.

<sup>1</sup> Согласно выписки из государственного Реестра юридических лиц № 18929 от 06.09.2013

<sup>2</sup> Согласно Сертификату о регистрации MD 0108863 от 30.03.2012

## 2.3 Профиль деятельности

Согласно Уставу Муниципального Предприятия "АРЃ-CANAL" Окница от 30.03.2012 г., утвержденный Решением Городского Совета Окница №3/13 от 23.08.2013 г., главным видом деятельности Муниципального Предприятия "Арђ-Canal" Окница 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. Окница*
- *Сбор и очистка сточных вод для г. Окница*

*Обслуживание всех активов систем водоснабжения и водоотведения в г. Окница.*

## 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 подписания	Краткое содержание документа
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	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов



сельскохозяйственных источников, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	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

Для отрасли водоснабжения первоочередными являются Директива № 98/83/ЕС о качестве воды, предназначенной для употребления людьми, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003 и Директива № 91/271/ЕЭС об очистке городских сточных вод, с изменениями согласно Директиве 98/15/ЕС и Регламенту (ЕС) № 1882/2003. Эти Директивы затрагивают деятельность услуг водоснабжения и канализации в плане роста качества услуг и обеспечения здоровья населения.

### **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 3 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	<b>о воде</b>	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	<b>о публичных службах коммунального хозяйства</b>	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	<b>о питьевой воде</b>	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	<b>о государственном надзоре за общественным здоровьем</b>	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	<b>о публичной услуге водоснабжения и</b>	установление правовой базы для создания, организации, управления, регулирования и

13.12.2013	<b>канализации</b>	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 4. 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	<p><b>1. устанавливает</b> 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.</p> <p><b>2. частично перелагает</b> 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.</p>
Постановление Правительства №. 934 от 15.08.2007	<b>о создании Автоматизированной информационной системы «Государственный регистр бутилированных природной минеральной воды, питьевой воды и безалкогольных напитков»</b>	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	<b>об утверждении Положения о требованиях к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или в водные</b>	Положение о требованиях к сбору, очистке и сбросу сточных вод в канализационную систему и/или водные объекты для городских и сельских населенных пунктов (в

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
	<b>объекты для городских и сельских населенных пунктов</b>	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	<b>об утверждении Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации</b> 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.
Постановление Правительства №. 619 от 16.08. 1994	<b>О регулировании водных отношений и рациональном использовании водных ресурсов в Республике Молдова</b> Опубликован : 08.09.1994 в Monitorul Oficial Nr. 3 статья № : 26	Запретить в дальнейшем использование проектируемыми и строящимися предприятиями и хозяйствами подземных вод питьевого качества для промышленных и технических целей (кроме предприятий пищевой промышленности и общественного питания).  В населенных пунктах, где имеются централизованные системы водоснабжения, обеспечивающие в полном объеме потребности населения и социально-экономической инфраструктуры в воде, <b>запрещается бурение новых артезианских скважин</b> для использования подземных вод <b>без согласования с организацией,</b> 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.
Постановление Правительства №. 1006 от 13.09. 2004	об утверждении Положения о передаче в концессию публичных служб коммунального хозяйства Опубликован : 17.09.2004 в Monitorul Oficial Nr. 171-174 статья № : 1183	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.
	<b>об утверждении Положения о</b>	1.разработано на основании

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
<p>Постановление Правительства №. 1228 от 13.11. 2007</p>	<p><b>приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды</b>  Опубликован : 23.11.2007 в Monitorul Oficial Nr. 180-183 статья № : 1287</p>	<p>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., № 14-17, ст.49).</p> <p>2. применяется ко всем правовым отношениям, возникающим в связи с приобретением, проектированием, установкой, приемкой и эксплуатацией приборов учета расхода воды.</p> <p>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.</p>
<p>Постановление Правительства №. 228 от 15.03. 2005</p>	<p><b>об утверждении Целей развития Тысячелетия в Республике Молдова до 2015 года и Первого Национального доклада "Цели развития Тысячелетия в Республике Молдова"</b>  Опубликован : 25.03.2005 в Monitorul Oficial Nr. 46-50 статья № : 340</p>	<p>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</p>
<p>Гигиенический регламент, Nr.06.63.18 – 96 от 23.02.1996</p>	<p>Требования к качеству питьевой воды в децентрализованных поставок. Защита surselor.Amenajarea и поддержание скважин, cişmelelor  Протокол № 2 от 14 февраля 1996</p>	<p>на поставку питьевой воды безобидного населения, предотвращения загрязнения и ликвидации возможных источников поставок децентрализованной воды</p>
<p>Гигиенический регламент, Nr.06.6.3.23 от 03.07.1997</p>	<p>Охрана водных объектов от загрязнения</p>	<p>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</p>

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
		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 Правительства №. 199 от 20.03. 2014	<b>об утверждении Стратегии водоснабжения и санитарии (2014-2028 гг.)</b> Опубликован : 28.03.2014 в Monitorul Oficial Nr. 72-77 статья № : 222	В целях развития области водоснабжения 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	<b>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</b> 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 один 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 55 представляет данные о нормативной документации, утвержденной для водоснабжения и канализации в Молдове.

**Таблица 5. 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: Министерсто 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 кнализации 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 канализации из полипропиленовых труб	Утверждено: приказом Министерства Регионального Развития и Строительства 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.

Муниципальные предприятия создаются и наделяются имуществом органами местного публичного управления.

Муниципальные предприятия являются юридическими лицами и отвечают по своим обязательствам всем своим имуществом.

Государство и административно-территориальные единицы не отвечают по обязательствам государственных и муниципальных предприятий. Указанные предприятия не отвечают по обязательствам государства и административно-территориальных единиц. Особенности создания, осуществления и прекращения деятельности муниципальных предприятий устанавливаются Гражданским кодексом, законодательством о муниципальных предприятиях, о местном публичном управлении, другими нормативными актами и типовыми уставами этих предприятий.

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

Имущество административно-территориальной единицы/административно-территориальных единиц, переданное учредителем/учредителями предприятию, принадлежит ему на праве хозяйственного ведения.

Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается 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/учредителей 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 «Ара-Canal» Окница является Устав. Устав был утвержден в 2012г. 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 содержащимся 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.

Найм (назначение на должность) руководителя оформляется учредителем договором менеджмента. В контракте, заключенном между учредителем/административным советом 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 Пкт 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 за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляет учредитель. Ревизия финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится систематически ревизионной комиссией и путем проведения аудита финансовых отчетов на основании договора об аудите, заключенного с аудиторской компанией.

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. Отсутствие этих документов мотивировано тем, что руководство не знало о необходимости этих документов. С другой стороны, их разработка повлечет за собой дополнительные расходы.

### 3.1.3.4 Взаимоотношение между предприятием и учредителем

В соответствии с Уставом, предприятие подведомственно своему учредителю Примэрии г. Окница. 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 заседаниях 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» г.Окница 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 водоисточников, 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.Окница, это обстоятельство менее применимо. 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. Договор должен предусматривать прозрачность и ответственность сторон как в предоставлении услуг так и в их своевременной оплате.

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

Важным аспектом деятельности и взаимодействия администрации и профсоюзной организации является Коллективная Конвенция (на уровне отрасли) за 2010-2013 года, с изменениями. Следующий этап должно состояться переговоры и заключение коллективного договора на уровне предприятия.

В случае предприятия г.Окница данный этап остался на уровне создания профсоюзной организации.

#### Выводы

- ✍ Профсоюзный комитет должен инициировать переговоры с администрацией по заключению коллективного трудового договора

### Взаимоотношение между предприятием и общественными организациями

Муниципальное предприятие Апэ-Канал г.Окница является членом Ассоциации «Молдова Апэ Канал», начиная с 2013 годом. 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**

#### ***3.2.1.1 Инфраструктура водоснабжения и канализации***

Система водоснабжения и канализации в г.Окница 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.

## **ВОДОСНАБЖЕНИЕ**

**Таблица 6. Мощность водозаборов и данные системы водоснабжения**

Название индикаторов	Единица измерения	2011	2012	2013
мощность водозаборов	тыс.м3/сут	2,5	2,5	2,5
Кол-во скважин, всего	штук	5	5	5
кол-во скважин в эксплуатации	штук	4	4	4
кол-во насосных станций	штук	2	2	2
протяженность водопроводов	км	36,6	36,6	36,6

**Источник:** Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Аръ-Canal» Окница

Анализ суммарной мощности водозаборов составляет 912,5 тыс.м3 в год, что позволяет сделать положительные выводы на счет обеспечения города необходимым количеством воды, в том числе и для промышленных целей.

**Фигура 3. Вид артезианской скважины в комплексе водозабора питьевой воды**



**Таблица 7. Технические характеристики рабочих артезианских скважин**

№ источника	Марка, тип насосного агрегата	Дебит, л/сек	Напор, м	Мощность, (kW)
№1	ЭЦВ 6x10x110	10	110	8
№2	ЭЦВ 6x10x140	10	140	8
№3	ЭЦВ 8x25x100	25	100	11
№4	ЭЦВ 6x6,3x85	6,3	85	6

**Источник:** Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Аръ-Canal» Окница

### **Выводы**

1. Отбор воды осуществляется с помощью глубинных насосов ЭЦВ-6-16-110 из водозаборных скважин, размещаемых на территориях жилой застройки г.Окница.
2. Источником водоснабжения г.Окница являются *артезианские скважины*.
3. Вода соответствует требованиям Постановлению Правительства 934/2007 Приложение № 2. Контроль качества" (если вода не соответствует требованиям, указывается наименование недостигнутых показателей).

Водопроводная сеть на территории поселения, проложенная до 1970 года, имеет состояние повышенного износа и требует частичной перекладки и замены трубопроводов

**Таблица 8. Классификация распределительных водопроводных сетей по возрасту**

Материал	Длина сетей (км)/ Возраст (лет)				Всего
	< 10	11 – 20	21 – 30	> 30	
Бетон				10,0	10
Асбоцемент				1,0	1,0
Чугун	4,0			7,5	11,5
Сталь				19,0	19,0
HDPE	0,7				0,7

<b>Всего</b>	<b>4,7</b>			<b>37,5</b>	<b>42,2</b>
<b>% из всего</b>	<b>11,4</b>			<b>88,87</b>	<b>100%</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Аръ-Canal» Окница*

Анализ распределительных сетей по возрасту позволяет констатировать о *высокой степени износа этой группы основных средств и как результат наличие большого риску негативного влияния на финансовую составляющую деятельности Оператора*. Из таблицы видно что только 11,4% сетей имеют возраст менее 10 лет. Предлагается создать рабочую группу для проведения анализа технического состояния сетей с целью определения физического износа и определения срока реальной пригодности в эксплуатации. Предприятие должно взять на учет все построенные сети и сооружения в городе в рамках различных проектов.

**Таблица 9. Классификация трубопроводов распределительной сети по диаметру**

Материалы	Длина (м)/ диаметр (mm)						Всего	
	≤ 50	100	150	200	250	350		400
Железобетон			0,6	0,2	8,2			<b>9,0</b>
Чугунные		3,5	10,3	4,0	1,4			<b>19,2</b>
Сталь	0,2	9,2						<b>9,4</b>
А/цементные		0,8	0,2	0,2	2,2	0,5		<b>3,9</b>
HDPE		0,7						<b>0,7</b>
<b>Итого</b>	<b>0,2</b>	<b>14,2</b>	<b>11,3</b>	<b>4,4</b>	<b>11,8</b>	<b>0,5</b>		<b>42,2</b>
<b>% из всего</b>	<b>0,48</b>	<b>33,65</b>	<b>26,78</b>	<b>10,43</b>	<b>27,97</b>	<b>1,19</b>		<b>100</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Аръ-Canal» Окница*

Классификация трубопроводов распределительных сетей по диаметру позволяет понять степень загрузки сетей и инвестиционную составляющую. *Из анализа видно, что более 39% сетей имеют диаметр 200 мм и более, что доказывает незагруженность сетей и необходимость иметь ввиду этот индикатор при разработке концепта развития городской инфраструктуры. В этих целях необходимо разрабатывать гидравлический расчет сетей исходя из потребности воды на данный момент и в перспективе на 30 лет. Это позволит оптимизировать эксплуатационные затраты и соответственно уменьшить нагрузку на составляющие тарифа.*



Фигура 4. Карта распределения зон обеспечения доступности услуг водоснабжения



## КАНАЛИЗАЦИЯ

Система водоотведения и очистки сточных вод города Окница состоит из 3-х канализованных зон, каждая зона имея собственную станцию очистки сточных вод. Протяженность уличных сетей и коллекторов составляет 4,1км. Критическим индикатором системы канализации являются: недостаточный охват города системами отведения сточных вод.

**Из-за отсутствия данных диагностический анализ сетей и насосных станций канализации не был сделан.**

### Очистные сооружения

Флексидиблок – это очистная станция с 2-я реакторами SBR. Во время работы одного реактора происходит наполнение второго. Компьютер постоянно оценивает скорость наполнения и управляет деятельностью двух реакторов в зависимости от объема притока.

Полный цикл очистки разделен на отдельные фазы:

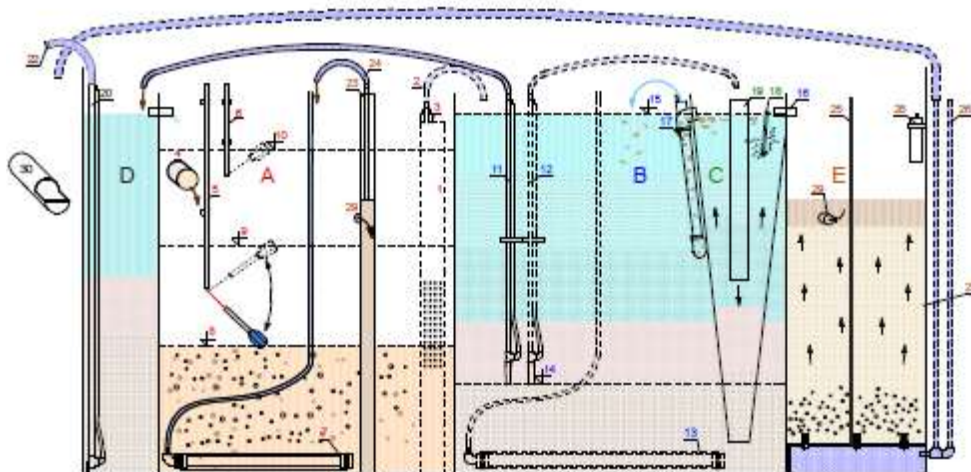
- Наполнение
- Активация
- Денитрификация
- Осаждение
- Откачка чистой воды
- Время покоя при пониженном притоке

Фигура 5. Вид станции очистки сточных вод Флексидиблок



Другие две зоны канализования имеют в своем комплексе 2 станции очистки сточных вод тип ТОПАС. Ниже проводим технологическую схему станций данного типа.

Фигура 6. Технологическая схема Станции Очистки Сточных Вод ТОПАС



### Учет вводов и потребления воды

Для учета расхода воды на вводах в здания устраивают водомерные узлы, в которых монтируют счетчики воды и арматуру для их отключения и проверки. Водомерные узлы размещают за наружной стеной в легкодоступном помещении с температурой не ниже 2 °С в подвалах, в помещении тепловых пунктов, прямых внутри коридоров или на лестничной клетке по возможности ближе к вводу.

Простые водомерные узлы устраивают в зданиях, где возможен перерыв в подаче воды. В системах, где это недопустимо, водомерный узел дополнительно оборудуют обводной линией, по которой вода подается в здание во время ремонта водосчетчика и при пожаре.

На внутренних водопроводных сетях жилых и общественных зданий диаметром до 200 мм чаще всего применяют скоростные счетчики воды. Подразделяются они на две группы: крыльчатые, ось вращения которых перпендикулярна направлению движения жидкости, и турбинные с осью вращения турбины, расположенной параллельно направлению движения жидкости.

Для повышения надежности работы крыльчатых счетчиков воды была внедрена усовершенствованная конструкция типа **ВСКМ**. Крыльчатые счетчики применяют при небольших расходах воды и диаметрах ввода 15...50 мм.

**Турбинные счетчики холодной воды** применяют при больших расходах воды и диаметрах ввода 50...250 мм. В настоящее время разработана и выпускается согласно ГОСТ 14167—83 усовершенствованная конструкция для турбинных счетчиков типа СТВ

**Крыльчатые счетчики воды** к трубопроводам присоединяют на фланцах или муфтами только горизонтально. При соединении муфтами у счетчика должен быть предусмотрен сгон для быстрого снятия его без повреждения трубопровода.

**Турбинные счетчики** присоединяют к трубопроводам на фланцах и устанавливают их как в горизонтальном, так и в наклонном положении, а также вертикально при условии движения воды снизу вверх.

При значительных колебаниях воды в зданиях применяют комбинированные счетчики воды, сочетающие турбинные и крыльчатые счетчики с параллельным или последовательным их включением.

*Таблица 10. Уровень учета с помощью счетчиков у потребителей*

Классификация абонентов	Количество вводов	Количество вводов с приборами учета	Уровень учета, %
Многэтажные дома , в тои числ.	33	0	0
▪ квартир	1500	1460	97,3
Индивидуальные дома	600	580	96,7
Бюджетные учреждения	18	18	100
Малый бизнес	34	34	100
Средний бизнес			
<b>Всего</b>			

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Аръ-Canal» Окница*

**Вывод**

*Схема водоснабжения и канализации города развито очень слабо, необходимо привлечь существенные инвестиции для обеспечения населения данными услугами.*

*Необходимо укрепить предприятие кадрами для повышения уровня качества услуг.*

**Рекомендации**

**Произвести инвентаризацию сетей и сооружений водопровода и канализации согласно рекомендациям консультанта**

**Произвести инвентаризацию установленных счетчиков, как на жилых домах, так и в квартирах.**

**Организовать метрологическую поверку приборов учета с заменой неисправных или не прошедших тестирование, согласно законодательству.**

**3.2.1.2 Качество услуг водоснабжения и канализации**

В соответствие 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 Окница. Качество воды проверяется на основе лабораторных исследований выполнение лабораториями Окницкого Центра Публичного Здоровья.

*Таблица 11. Качество воды*

Параметр	Предельно допустимая концентрация (ПДК)	Единица измерения	Водозабор из скважин
Аммоний	0,5	мг/л	< 0,05

Нитриты	0,5	мг/л	< 0,003
Нитраты	50	мг/л	30,0
Хлориды	250	мг/л	33,0
Цветность	приемлемая для потребителей	градусы	8,2
Запах		баллы	1
Мутность		ЕМ	0,66
Жёсткость общая, минимальная	5	немецкие градусы	4,5
Железо	0,3	мг/л	0,25
Марганец	50	мг/л	< 0,1
Окисляемость	5	мг O <sub>2</sub> /л	-
Сульфат	250	мг/л	40,5
Фтор	1,5	мг/л	0,89

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

Из приведенного анализа можно сделать следующее заключение: вода пригодна для питьевого водоснабжения. Эта вода относится к водозабору Наславчеа, который выведен из технологического процесс.

Данные по качеству воды артезианских скважин расположенные в городской черте, не были представлены, именно по этой причине анализ не был проведен.

**Таблица 12. Результаты анализов воды**

Параметры	УМ	ПДК	Проба №.123	Проба №.124	Проба №.354	Проба №.355	Сверх нормы
pH		6,5-8,5	8,15	7,85	7,95	7,8	
Substanțe suspensie	mg/dm <sup>3</sup>	5,0	169,0	35,3	175,0	42,0	8,4
Reziduu uscat	mg/dm <sup>3</sup>	1000,0		757,5		804,0	
ССО	mg/dm <sup>3</sup>		181,3	48,3	261,9	56,4	9,6
СВО 5	mg/dm <sup>3</sup>	3,0	87,2	21,4	99,6	28,8	
Cloruri	mg/dm <sup>3</sup>	300,0		162,4		165,6	
Amoniu	mg/dm <sup>3</sup>	0,5	36,4	6,93	41,7	8,65	17,3
Nitriți	mg/dm <sup>3</sup>	0,08		0,25		0,22	3,13
Nitrați	mg/dm <sup>3</sup>	40,0		7,9		7,5	
Oxigenul dizolvat	mg/dm <sup>3</sup>						
Duritatea, totală	mg-ecv /dm <sup>3</sup>	7,0		10,5		10,2	1,5

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

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.Бэлць, 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 трудноопределяемых 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 легкоопределяемых 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 в обеспечении качества подаваемой, а также по очистке сточных вод.

### **3.2.1.3 Уровень услуг водоснабжения и канализации**

На предприятие не разработан Регламент по уровню услуг водоснабжения и канализации представленные потребителям. Исходя из реального положения, Консультант рекомендует практические советы в помощь руководству предприятия для разработки данного Регламента.

В разделе «Уровень услуг водоснабжения и канализации» будут рассматриваться следующие термины и определения.

- **долговечность** - свойство объекта сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта;
- **допустимая толщина стенки** - толщина стенки, при которой возможна работа трубопровода на расчетных параметрах в течение расчетного ресурса; она является критерием для определения достаточных значений фактической толщины стенки;
- **критерий предельного состояния** - признак (совокупность признаков) предельного состояния объекта, установленный нормативно-технической и (или) конструкторской (проектной) документацией;
- **надежность** - свойство объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, хранения и транспортирования;
- **наработка** - продолжительность или объем работы объекта; наработка может быть как непрерывной величиной (продолжительность работы в часах, километраж пробега и т.п.), так и целочисленной величиной (число рабочих циклов, запусков т.п.);
- **остаточный ресурс** - суммарная наработка объекта от момента контроля его технического состояния до перехода в предельное состояние;

- **предельное состояние** - состояние объекта, при котором его дальнейшая эксплуатация недопустима или нецелесообразна либо восстановление его работоспособного состояния невозможно или нецелесообразно;
- **ресурс** - суммарная наработка объекта от начала его эксплуатации или ее возобновление после ремонта до перехода в предельное состояние;
- **расчетный срок службы** - срок службы в календарных годах со дня ввода в эксплуатацию, по истечении которого следует провести экспертное обследование технического состояния трубопровода с целью определения допустимости, параметров и условий дальнейшей эксплуатации трубопровода или необходимости его демонтажа;
- **аварийное состояние трубопровода** – повреждение трубопровода (его герметичности) или повреждения без нарушения герметичности, которое может спровоцировать аварию (сдавливание трубы, наличие коверн, износ любой части трубы до недопустимых величин для рабочего давления; такое состояние трубопровода, при котором становится невозможна врезка новых абонентов и пр.);
- **аварийное состояние запорно-регулирующей арматуры (ЗРА)** – любые физические повреждения, через которые вытекает транспортируемая жидкость; заклинивание ЗРА в любом положении (открытом, закрытом, промежуточном), остаточная толщина корпуса задвижки меньше допустимой для рабочего давления, износ рамы для щитовых затворов/шиберов;
- **аварийное состояние прочих объектов и оборудования коммунальных инфраструктур**– такое состояние объекта/оборудования, при котором его эксплуатация опасна для обслуживающего персонала и/или прочего населения/потребителей; состояние, при котором оборудование не выполняет свои функции и не способно в аварийной ситуации произвести действия направленные на включение/отключение/переключение всех видов; состояние при котором появляются сверхнормативные затраты энергоресурсов (**превышение более 15% от паспортных значений**) или сверхнормативных потерь (**более 5% от нормативных потерь**); состояние не отвечающее технике безопасности по причине не укомплектованности оборудования/коммуникаций отдельными частями и/или ограждающими элементами конструкций;
- **устраняемые аварийные состояния** – такие состояния объектов, оборудования или коммуникаций, при которых текущие ремонтные работы способны восстановить требуемые минимальные параметры;
- **не устраняемые аварийные состояния** – такие состояния, при которых ремонт не возможен и/или ремонт сопоставим с 70% или более от стоимости нового оборудования (той же модели или тех же технических характеристик)

Один из самых важных этапов деятельности аварийных бригад является проведение постоянно согласно утвержденному графику технических осмотров и освидетельствований трубопроводов и запорно регулирующей арматуры.

Техническое освидетельствование трубопроводов проводится лицом, ответственным за исправное состояние и безопасную эксплуатацию трубопроводов, в следующие сроки:

Наружный осмотр в процессе эксплуатации трубопроводов:

- не реже одного раза в год (за исключением особых случаев);
- не реже 1 раза в пол года для сетей холодного водоснабжения, диаметром от 600мм и более
- не реже 1 раза в пол года для сетей водоотведения (напорных), диаметром от 800мм и более
- по мере необходимости упреждающие локальные наружные осмотры сетей (мест подземной прокладки сетей) в местах массовых скоплений людей – демонстрации,

соревнования, концерты, празднования, места временных ярмарок и пр. Об указанных мероприятиях органы местного самоуправления или городские власти обязаны уведомлять эксплуатирующую организацию не менее чем за 7 календарных дней.

Наружный осмотр и гидравлическое испытание трубопроводов - перед пуском в эксплуатацию после монтажа, ремонта, связанного со сваркой, а также при пуске трубопроводов после нахождения их в состоянии консервации свыше двух лет.

Наружный осмотр трубопроводов холодного водоснабжения и напорных трубопроводов канализации после ремонта связанного со сваркой, а также при пуске трубопроводов после нахождения их в состоянии консервации свыше 6 месяцев производится с обязательной проверкой запорно-регулирующей арматуры в колодцах и камерах (задвижки: отсекающие, связи, выпускные, сливные).

#### **Рекомендации:**

Необходимо разрабатывать детальную техническую документацию на сети водоснабжения и канализации. Эта документация должна существовать как в бумажном, так и в электронном виде. В электронном виде в формате, определенном организацией, эксплуатирующей коммуникации, в форме определенным данным документом необходимо вести учет:

- ☞ Трубопроводов, в привязке к станциям присоединения, каждый трубопровод должен иметь уникальный цифровой номер от «1» и далее. Нумерацию начинать с лева, на право от станции, по ходу перекачки. Если трубопроводы выходят со станции с нескольких сторон, необходимо вести нумерацию по порядку, выбор «1» лежит на эксплуатирующей организации. Каждый трубопровод разбивается на участки учета (например между камерами/колодцами) или при смене диаметра трубопроводов или материала трубопроводов. Каждый участок имеет свой порядковый номер от станции, длину, материал, диаметр, особые отметки – футляры, каналы, другие трассы коммуникаций.

Все трубопроводы должны быть поделены на 8 групп (указывается километраж в каждой группе):

1. Все виды пластиковых трубопроводов
2. Чугунные трубопроводы
3. Железобетонные трубопроводы
4. Стальные трубопроводы со сроком службы до 15 лет
5. Стальные трубопроводы со сроком службы от 16 до 30 лет
6. Стальные трубопроводы со сроком службы от 31 до 40 лет
7. Стальные трубопроводы со сроком службы свыше 50 лет
8. Прочие

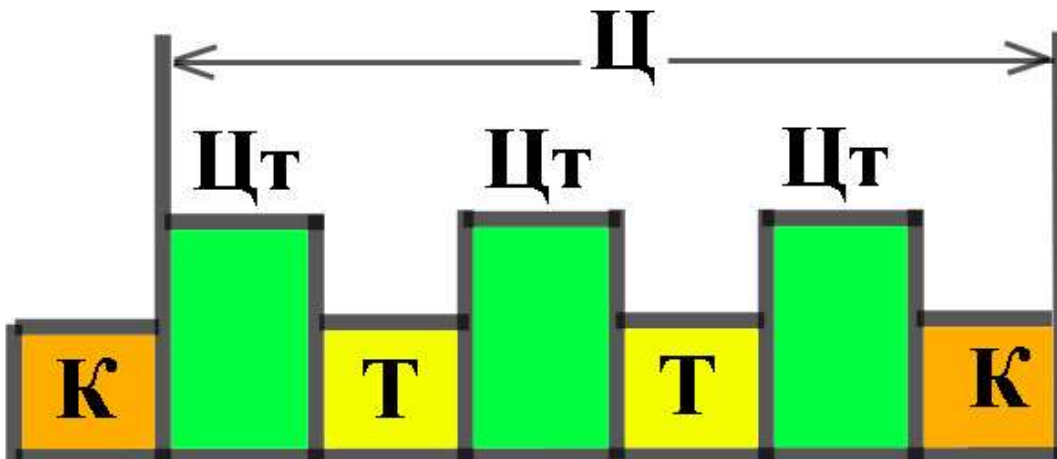
- ☞ Станций, в привязке к адресу, и координатам Молдрейфа. Станция должна иметь условное название, уникальное в одной эксплуатирующей организации. Для станции указывается проектная производительность, количество основного оборудования и его тип (насосы, вентиляция, высоковольтные ячейки и т.д.)

- ☞ Для каждой станции необходимо иметь в электронном виде схемы основных узлов (трубопроводов, коллекторов внутри станции с указанием основной ЗРА) и электросхему.

- ☞ Камеры/колодцы, необходимо указать в привязке к трубопроводам. Указывается обязательно отметка дна колодца и отметка люка (геодезическая в метрах). Если в камере/колодце установлены задвижки, приборы учета или другое оборудование – это так же указывается в привязке к данной камере.

- Основными задвижки/щитовые затворовы/шибира/шандоры необходимо указать в привязке к камерам/колодцам. С указанием наличия гидро/электро привода, периодичности прокрутки («х» раз в «х» лет)

Фигура 7. Структурная схема ремонтного цикла



Рекомендуется следующая методика «Оценка степени реального износа оборудования (реального состояния)».

Оценка оборудования должна вестись по 5 основным группам:

- Оборудование новое или почти новое, нарушений в работе не выявляется, к состоянию и внешнему виду нареканий нет.
- Оборудование в работе, находится в не аварийном состоянии, но периодически возникают технические неполадки (которые устраняются в межремонтные интервалы)
- Оборудование в работе, находится в не аварийном состоянии, но периодически возникают технические неполадки (чаще, чем указанные заводом изготовителем межремонтные интервалы)
- Оборудование в работе, но по выявленным показателям находится в предаварийном или аварийном состоянии, эксплуатация оборудования нежелательна или опасна.
- Оборудование не работает по причине невозможности эксплуатации, вследствие явных нарушений конструкций или элементов.

Для каждого вида оборудования групп «с» и «d» необходимо указать возможность ремонта и узлы/элементы, нуждающиеся в ремонте. В случае, если бухгалтерский износ этого оборудования **не более 50%** - необходимо пояснить причины такого состояния.

Необходимо учитывать факторы, влияющие на оборудование. В том случае, если оборудование работает с нарушениями в следствии не соблюдения технологических режимов (оборудование не подходит к текущей технологической системе) это необходимо указать отдельно.

При составлении ППР применительно к оборудованию групп «с» и «d» необходимо справочно указывать стоимость замены оборудования, а так же стоимость годового обслуживания (ремонт + материалы и запчасти)

При проведении ремонтных работ оборудования в обязательном порядке составляется дефектная ведомость

							"УТВЕРЖДАЮ":
--	--	--	--	--	--	--	--------------





				(подпись)		(Ф.И.О.)	
	Бригадир						
				(подпись)		(Ф.И.О.)	

### **3.2.1.4 Энергетический менеджмент**

На предприятие не ведется анализ потребления электроэнергии по этапам технологической схемы. Это в определенной мере усложняет проведение энергетического аудита. Поэтому 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.

### **3.2.1.5 Воздействие на окружающую среду**

Город Окница расположен на водоразделе двух рек: Куболта, который является притоком реки Реут и реки Косэрэу. Также в этом районе протекает река Раковэц.

Река Куболта берет свое начало у села Липник Окницкого района, завершает свой бег у села Путинешть Флорештского района, где впадает в реку Реут, являясь его левым притоком.

*Длина реки 101 км, по другим данным – 92 км.*

*Площадь бассейна реки – 943 кв. км.*

*Перепад высот 95 м.*

*Максимальный дебит – 57,4 куб. м. в секунду наблюдался в 1969, минимальный – 1,37 куб. м. в секунду – в 1991 году.*

В Куболту впадает 107 притоков, из которых лишь 3 – Валя Курекилор (Valea Curechilor), Чорэрия (Ciorăria) и Коган (Cogan) – превышают в длину 10 км. Общая длина притоков составляет 424 км.

*Ширина реки составляет 1,5-18 м, глубина – 0,4-1,3 м, скорость течения – 0,2-1,1 м/с.*

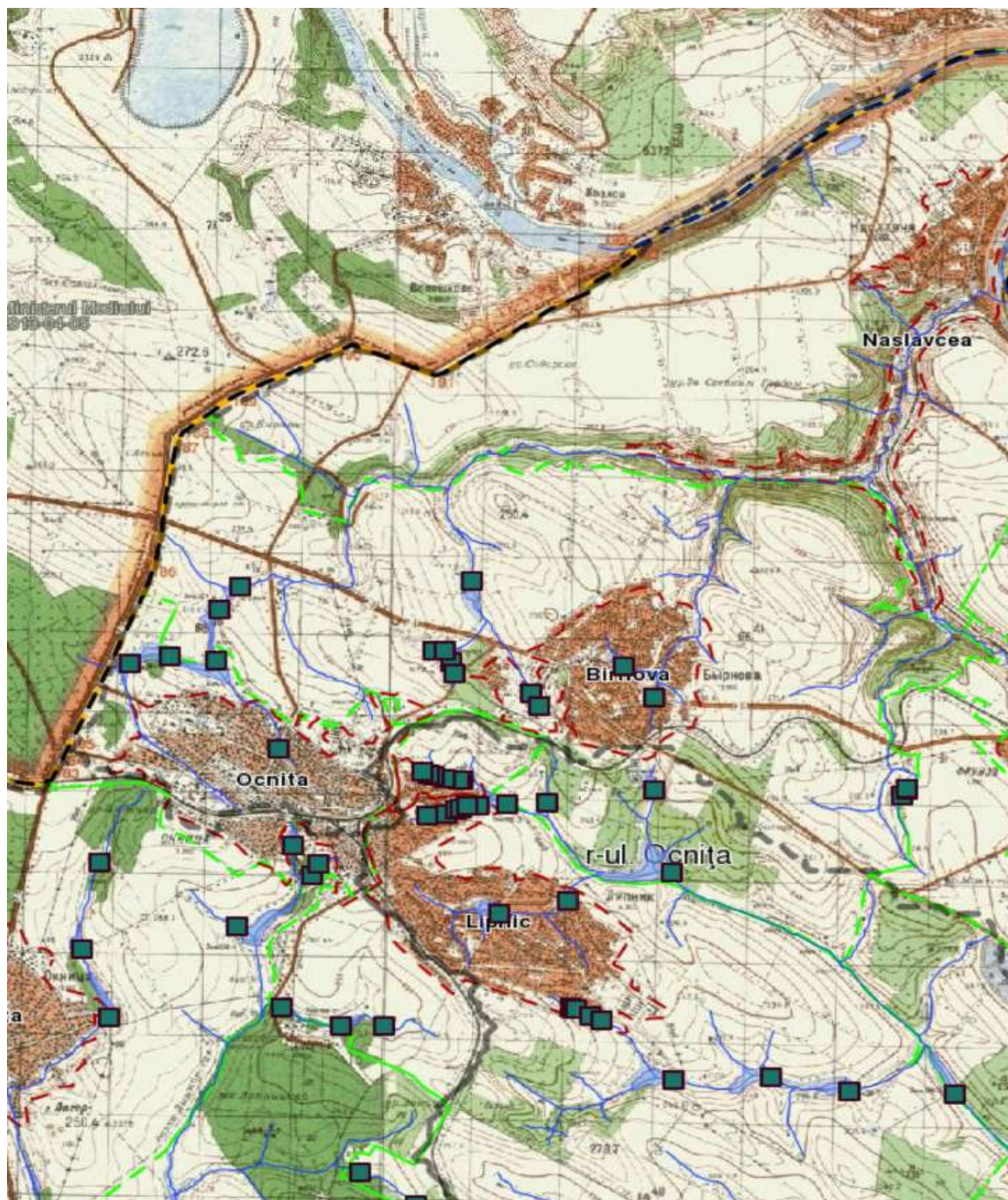
На Куболте построено 3 больших водохранилища у сел Марамоновка, Куболта и Путинешть, и несколько десятков мелких, в основном в селах, расположенных по берегам реки.

Куболта в основном течет по равнинной всхолмленной местности, пересекая 5 районов – Окницкий, Дондюшанский, Дрокиевский, Сынджерейский и Флорештский. Вдоль реки издавна расположилось несколько десятков сел, для которых воды Куболты могут быть названы артерией жизни. Пожалуй, это самая густонаселенная река на территории Молдовы, за исключением Днестра, Прута и Реута. Лишь в самой верхней части вдоль реки имеются лесные насаждения, в дальнейшем река протекает среди возделываемых полей. Большая часть реки находится в Дрокиевском районе.

Далее мы постараемся в кратце рассказать вам о наших впечатлениях от путешествий вдоль Куболты, и начинаем рассказ с села Плоп Дондюшанского района. Именно в селе Плоп нас ждала самая большая неожиданность. Осматривая знаменитые источники, расположенные

вдоль берега Куболты (им мы намерены посвятить отдельную публикацию), мы встретились и разговорились с инспектором экологической службы Министерства экологии Молдовы. Из этого разговора выяснилось, что в настоящее время река Куболта берет свое начало фактически в окрестностях села Плоп, так как верхний участок реки от истока в Липнике после одной из сильных засух в 90-е годы 20 века иссяк, и русло реки от Липника до Плоп уже лет 15 как запустело. Возможно, именно поэтому в разных источниках мы встречаем разницу в оценке длины Куболты. Мы выехали из села Плоп вверх по руслу Куболты и убедились сами, что примерно в полукилометре от села Куболта действительно берет свое начало от местных источников и одного небольшого притока. Уже в самом селе она подпитывается многочисленными источниками и набирает силу. К сожалению, именно в этом селе воды Куболты наиболее загрязнены, постепенно очищаясь вниз по течению.

Фигура 8. Гидрографический бассейн ручья Косэрэу



Исходя из такого местоположения, наличием стольких памятников природы в непосредственной близости, роль природоохранных мероприятий возрастает. Решением местных властей вопросов очистки сточных вод на много улучшили экологическую обстановку в зоне, но осталось много проблем с повышенной долей риска загрязнения.

### 3.2.2 Маркетинговый анализ

#### 3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации

Зона обслуживания МП "Арă-Canal" Окница включает:

- Физические лица
- Юридические лица (экономические агенты).

Физические лица можно разделить следующим образом:

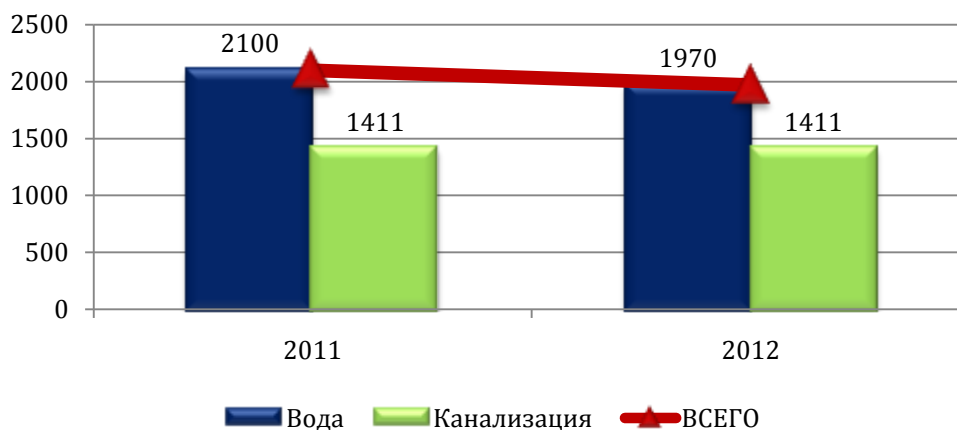
- ▶ Население частного сектора – владельцы частных домов;
- ▶ Население жилищного сектора – владельцы квартир.

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 9. Количество пользователей услугами предприятия, (физические лица)



Из Фигура 9 видно что количество пользователей услугами канализации осталось неизменно за последние 2 года, а вот количество пользователей услугами водоснабжение уменьшилось от 2100 пользователей, до 1970 в 2013 году.

#### 3.2.2.2 Политика работы с потребителями

На уровне города Окница 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 потребителями и поставщиком этих услуг. В этих условиях, примененные на практике на каждом из этапов предоставления услуг методы, носят неформализованный характер, основываясь на предыдущем опыте.

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**

Случаи присоединения потребителей к общественным системам водоснабжения и/или канализации г. Окница:

- ✓ строительство новых объектов
- ✓ расширение, реконструкция, капитальный ремонт объектов, с изменением видов водопользования, объемов водопотребления и/или водоотведения, расположения и количества вводов водопровода и выпусков канализации
- ✓ отсутствие индивидуального подключения к существующей системе водоснабжения и/или канализации

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

<b>1. Регистрация заявления о присоединении</b>		
☛	Ответственный	<i>Инженер по водопроводу и канализации</i>
▶	Период	<i>При подаче потребителем заявления</i>
✍	Для подачи заявления о присоединении потребитель должен обратиться в офис МП. <i>Заявление представляется в письменном виде, в произвольной форме. К заявлению не прилагаются никакие документы.</i>	
<b>2. Выдача технических условий (ТУ)</b>		
☛	Ответственный	<i>МП (Главный Инженер)</i>
▶	Период	<i>&lt; 10 дней со дня получения заявления</i>
✍	ТУ выдаются <i>без предварительного предоставления заказчиком пакета документов</i> , указывающих местоположение, целевое назначение присоединяемого объекта, расчетные расходы воды, существование собственных водоисточников и другие данные, необходимые для подготовки ТУ. ТУ выдаются в письменном виде, согласно типовому бланку, разработанного МП. Выданные ТУ <i>не сопровождаются схемой подключения. В ТУ предусмотрен список учреждений, с которыми должны быть согласованы земляные работы, проводимые при присоединении:</i> филиал Окница АО "RED Nord-Vest", АО "Moldtelecom" Окница, Примэрия г. Окница, МП "Арђ – Canal Ocnița".  За выдачу ТУ на присоединение <i>не установлена и не взимается плата.</i>	
<b>3. Разработка проектно-сметной документации</b>		
☛	Ответственный	-
▶	Период	-
✍	Работы по подключению осуществляются <i>без предварительной разработки проектно-сметной документации.</i> В качестве технической основы для проведения работ служат ТУ на подключение, выданные МП, а также рекомендации, представленные в устной форме техническими специалистами МП.  Разработка проектно-сметной документации практикуется <i>только в отдельных случаях</i> , с особой спецификой или требующих большой объем работы (напр: присоединение крупных экономических агентов)  <i>! Единый случай, когда была составлена смета, был проведение ремонтных работ канализационных сетей для АО МАІВ, которые включали и установку приборов учета сточных вод, исполнителем работ являясь МП. Разработчиком сметы был Отдел Строительства, Коммунального хозяйства и дорог, Районного Совета г. Окница.</i>	

<b>4. Выполнение строительно-монтажных работ по подключению</b>	
⬇	Ответственный <i>Потребитель / МП (технический персонал)</i>
▶	Период <i>Переменный (в зависимости от степени сложности)</i>
✍	<p>Строительно-монтажные работы по присоединению осуществляются <b>без предварительного письменного разрешения на присоединение со стороны МП.</b></p> <p>В большинстве случаев, строительно-монтажные работы по присоединению выполняются потребителем, <b>собственными силами</b> или индивидуальными специалистами по санитарно-техническим и монтажным работам. В данных случаях, работы по непосредственному присоединению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ отключение и опорожнение участка общественных сетей водоснабжения, на котором производятся работы</li> <li>✓ соединение устройств по присоединению потребителя</li> <li>✓ пуск в эксплуатацию участка общественных сетей водопровода после окончания всех работ по присоединению</li> </ul> <p>осуществляются <i>под надзором представителей МП</i>, бесплатно.</p> <p>В отдельных случаях, <i>выполнение строительно-монтажных работ по присоединению осуществляется МП, за отдельную плату</i>, размер которой устанавливается в отдельно разработанной смете, в зависимости от выполняемого объема работ. Оплата за работу и используемые материалы производится в полном объеме заказчиком.</p>
<b>5. Установка приборов учета</b>	
⬇	Ответственный <i>МП (Слесари по обслуживанию сетей / Контролеры по воде и канализации) / Потребитель</i>
▶	Период <i>После окончания строительно-монтажных работ по присоединению</i>
✍	<p>Измерительное оборудование приобретается потребителем. Так как в выданных МП ТУ на подключение <b>отсутствуют требования к приборам учета и условия по их установке</b>, данные информации излагаются <b>в устной форме.</b></p> <p>При выполнении строительно-монтажных работ по присоединению МП или индивидуальными специалистами по санитарно-техническим и монтажным работам, они ответственны также и за установку приборов учета. В случаях, когда строительно-монтажные работы по присоединению осуществляется непосредственно потребителем, для установки приборов учета он может обратиться к платным услугам МП ( Приложение 1). Однако, во многих случаях, в целях экономии потребитель <b>устанавливает водомер собственноручно</b> или прибегает к услугам индивидуальных специалистов по санитарно-техническим и монтажным работам, которые предоставляют услуги по более низкой цене.</p>
<b>6. Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению</b>	
⬇	Ответственный <i>МП (Контролеры по воде и канализации)</i>
▶	Период <i>В момент установки приборов учета</i>
✍	<p>В случаях, когда работы по строительству установок и сооружений по присоединению, процедура по их приему не проводится как таковая, так как технический надзор и проверка качества работ проводятся в ходе их выполнения.</p> <p>В случаях, когда работы по присоединению выполняются потребителем, <b>собственными силами</b>, МП обычно <b>не осуществляет надзор</b> за строительством устройств по</p>

	<p>присоединению.</p> <p>Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению осуществляется после окончания строительно-монтажных работ, Контролерами по воде и канализации, <i>в момент установки и / или опломбирования приборов учета</i>. В случае присоединения крупных потребителей (экономических агентов) при приемке работ присутствует и Директор МП.</p> <p>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>. Также <i>не проводится подготовка акта разграничения</i>, который должен прилагаться к договору на предоставление услуг.</p> <p>Факт присоединения подтверждается Актом опломбирования.</p>	
<b>7.</b>	<b>Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению</b>	
↕	Ответственный	<i>МП (Слесари по обслуживанию сетей / Контролеры по воде и канализации)</i>
▶	Период	<i>В момент установки приборов учета</i>
✍	<p>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.</p> <p><i>Не проводится проверка соответствия сетей и сооружений потребителя санитарно-гигиеническим требованиям и выполнения всех работ по дезинфекции в соответствии с Гигиеническим регламентом "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995, подтвержденная актом о соответствии, выданным территориальным центром превентивной медицины.</i></p> <p>Факт пуска в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению <i>не подтверждается соответствующим протоколом.</i></p>	
<b>8.</b>	<b>Подача питьевой воды потребителю</b>	
<b>9.</b>	<b>Заключение договора на оказание услуг</b>	
↕	Ответственный	<i>МП (Контролеры по воде и канализации / Инженер по водопроводу и канализации)</i>
▶	Период	<i>После подачи воды потребителю</i>
✍	<p>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.</p>	

**Выводы:**

- *Отсутствие формализации и процессуальной этапизации процесса присоединения новых потребителей приводит к путанице в делегации и / или исполнении каждого этапа этого процесса сотрудниками МП*



**Несогласованное присоединение и самовольное пользование**

Выявленные в практике МП случаи несогласованного присоединения и самовольное пользование:

- ✓ самовольное подключение водопроводных вводов и канализационных выпусков потребителей к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, без разрешения МП
- ✓ пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание водопроводно-канализационных услуг
- ✓ невыполнение абонентом предписаний поставщика об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод
- ✓ самовольное снятие приборов учета или изменения места их установки без согласия МП
- ✓ умышленный срыв пломб с приборов учета, обводных задвижек в узлах учета, задвижках на противопожарных вводах водопровода
- ✓ неисправности приборов учета, в результате нарушения его целостности (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание водосчетчика, срыв пломб) по вине потребителя
- ✓ установка приборов для искажения показаний приборов учета
- ✓ потребление воды, через установленные обводные (минуя средства измерения) трубопроводы

Способы выявления:

- 📍 Самовольное заявление потребителя в офис МП для легализации своего статуса абонента МП, путем заключения договора
- 📍 Доносы со стороны соседей
- 📍 Наблюдение за флуктуациями во времени объемов водопотребления
  - ✍ За объемами водопотребления следят Контролеры по воде и канализации и Инженер по водопроводу и канализации, на основе ежемесячных показаний приборов учета каждого потребителя
- 📍 Прямые наблюдения работников МП (Контролеров по воде и канализации / Инженер по водопроводу и канализации / Слесари по обслуживанию сетей) во время исполнения служебных обязанностей (сбор показаний счетчиков, распределения квитанций, проведение работ на сетях / установках потребителя и т.д.)
- 📍 Проверочные визиты со стороны Контролеров по воде и канализации
- 📍 Сравнение показаний зональных водомеров с расходом воды, зарегистрированного по показаниям индивидуальных приборов учета потребителей, находящихся в данной зоне
  - ✍ Существенные различия рассматриваются как показатель несанкционированного использования сети водоснабжения и/или утечек воды в зоне
  - ✍ Зональными водомерами оборудованы только **несколько** зон / улиц в частном секторе, а **многоэтажные жилые дома не оснащены общими водомерами**

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

	<b>Создание специальной комиссии</b>
✍	При выявлении случаев вызывающих подозрение, для расследования обстоятельств данного случая <i>создается специальная рабочая комиссия</i> , в состав которой входят Директор / Главный инженер / Инженер по водопроводу и канализации / Контролеры по воде и канализации / Слесари по обслуживанию сетей. Состав комиссии переменный,

	<p>в зависимости от специфики дела. Комиссия устраивает <i>организованные проверочные визиты</i> в территорию. Объекты проверок определяются заранее, исходя из наблюдений контролеров и сотрудников МП и неравномерной эволюции во времени объемов водопотребления.</p>
	<p><b>Документальная регистрация выявленного нарушения</b></p>
✍	<p>При идентификации конкретных нарушений правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации составляется акт, <i>в произвольной форме или</i> Акт обследования <i>или</i> Акт обследования состояния учета и использования воды в квартирах / жилых помещениях в общежитиях, <i>согласно типовой модели существующей на МП.</i></p> <p>Акт составляется в момент выявления случаев несогласованного присоединения и водопотребления <i>на месте обнаружения, в присутствии нарушителя.</i> В Акте записываются все выявленные нарушения. Акт подписывается членами проверочной комиссии и, в обязательном порядке, нарушителем.</p> <p>Для выяснения обстоятельств дела и для определения стоимости потерь воды и / или сброшенных сточных вод, нарушитель приглашается <i>в устной форме</i> в офис МП.</p>
	<p><b>Определение стоимости потерь воды и / или сброшенных сточных вод</b></p>
✍	<p><u>Ответственный:</u> созданная для выяснения обстоятельств дела комиссия</p> <p><u>Основа расчета:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Нормы водопотребления</i></li> <li>✓ <i>Количество проживающих</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Количество потребителей определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров по воде и канализации</i></li> </ul> </li> <li>✓ <i>Последние утвержденные Городским Советом тарифы</i></li> </ul> <p><u>Расчетный период:</u> <i>приблизительный срок самовольного пользования</i></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 по воде и канализации, а не по исковому сроку</i></p> <p><u>Момент расчета:</u> <i>при составлении акта о выявленных нарушениях</i></p> <p><u>Документальное основание:</u> <i>составленный акт о выявленных нарушениях</i></p>
	<p><b>Представление дела административной комиссии Примэрии</b></p>
✍	<p>МП <i>не практикует представление дела административной комиссии Примэрии</i> для определения степени вины нарушителя и наложения штрафных санкций, согласно Кодексу о правонарушениях РМ<sup>3</sup>.</p>
	<p><b>Взыскание стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод</b></p>
✍	<p>Рассчитанная стоимость потерь воды и/или сброшенных сточных вод <i>указана в составленном акте о выявленных нарушениях.</i> На данной основе, данная сумма регистрируется на <i>лицевой счет потребителя, в электронную базу данных.</i></p> <p>На оплату рассчитанной суммы потребителю <i>отводится 10-дневный срок, который также зафиксирован в составленном акте о выявленных нарушениях.</i></p> <p>Оплата может быть произведена <i>всеми способами оплаты, предоставляемые МП.</i></p>

<sup>3</sup> № 218 от 24.10.2008

	<b>Установка / Замена / Перемещение приборов учета</b>
✍	Обязанность установки приборов учета сообщается нарушителю <i>в устной форме</i> и <i>не фиксируется в составленном акте о выявленных нарушениях</i> . За исполнением обязательств потребителя по установке / замене / перемещению приборов учета следят Контролеры по воде и канализацию. В случае если потребитель не исполняет свои обязанности по установке приборов учета, ему <i>вручается письменное предписание</i> .
	<b>Легализация статуса нарушителя</b>
✍	В случае если нарушитель не зарегистрирован в качестве потребителя МП, с ним <i>заключается контракт</i> .
	<b>Прекращение подачи воды и/или приема сточных вод</b>
✍	Прекращение подачи воды и/или приема сточных вод осуществляется путем закрытия и опломбирования задвижки и/или установки заглушки на присоединении водопроводного ввода абонента к общественным сетям водопровода. При отключении <i>не составляется акт</i> об отключении, с указанием причин прекращения оказания услуг и мероприятий и сроков устранения установленных нарушений, а также обязанность потребителя покрыть затраты по отключению и переподключению. <i>Затраты по отключению покрываются МП. При повторном подключении потребитель не возмещает затраты МП по отключению и переподключению.</i>

**Выводы:**

- *В отсутствие 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 отсутствие 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 МП*
- *В отсутствие, во многих случаях, договоров на предоставление услуг, МП не имеет правовых рычагов для судебного взимания установленной стоимости потерь воды и / или сброшенных сточных вод, в случае если ответчик отказывается от добровольной уплаты рассчитанной суммы*
- *МП не практикует представление дел о нарушениях правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации административной комиссии Примэрии, даже в случаях отказа со стороны нарушителя признать свою вину и/ или выполнить требования МП*
- *В отсутствие расчетов затрат по отключению и переподключению нарушителей правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации, МП не имеет возможность предъявить нарушителю к оплате стоимость проведенных работ*

**2) Заключение договоров**

На сегодняшний день договоры на оказание услуг водоснабжения и канализации заключены только с *68% потребителей – физических лиц* и со *100% потребителей – юридических лиц*.

**Таблица 13. Количество потребителей, с которыми заключены договора**

Категория потребителей	Общее количество на 30.06.2014	Количество заключенных договоров на 30.06.2014	Доля заключенных договоров, %
Физические лица	2 100	1 428	68
Юридические лица	58	58	100

**Источник:** Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Apă-Canal Ocnița"

Процедура заключения договоров включает следующие этапы:

1.	Подача заявления о заключении договора			
Причина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Присоединение к общественной системе водоснабжения и/или канализации</li> <li>• Пользование общественными системами водоснабжения и (или) канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание услуг</li> <li>• Истечение срока ранее подписанного договора</li> <li>• Передача объекта, присоединенного к сетям Предприятия, другому юридическому или физическому лицу</li> <li>• Реорганизация потребителя</li> </ul>			
Основание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Устное обращение</b> со стороны потребителя  <i>✍ МП не практикует запрос письменного заявления со стороны потребителя</i></li> <li>• Словесное извещение со стороны представителей МП:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Во время визитов по снятию показаний приборов учета и раздачи платежных документов</li> <li>▶ Во время визитов по проверке состояния внутренних сетей и измерительных приборов потребителя</li> </ul> </li> </ul>			
Момент заключения	При подключении к коммунальной системе водоснабжения и канализации	после поставки воды		
	При истечении срока ранее подписанного договора	<b>обычно до истечения срока ранее подписанного договора</b>		
Сопровождающий пакет документов	<b>Запрашиваемые документы</b>		<b>ФЛ</b>	<b>ЮЛ</b>
	Документ подтверждающий личность потребителя	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Документы подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право его использования	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Сертификат регистрации предприятия	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Выписка из Государственного регистра юридических лиц	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Банковские реквизиты	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<i>✍ Перечень необходимых документов представлен потребителю в устной форме</i>			

<b>2.</b>	<b>Разработка типового договора</b>		
Объект	Регламентирование отношений между потребителем и услугодателем в процессе снабжения питьевой водой <i>✍ Существующие на МП типовые договор не предусматривают условия по приему сточных вод</i>		
Критерии дифференциации договоров	Категория потребителей	I. Физические лица и экономические агенты <i>✍ С некоторыми экономическими агентами (BC Moldova – Agroindbank SA, Moldtelecom SA) заключены специальные договора, согласно модели предоставленной самими потребителями</i>  II. Публичные учреждения <i>✍ С государственными учреждениями ежегодно заключаются договоры о государственных закупках, в форме, предусмотренной Агентством по Государственным Закупкам, адаптированная МП в зависимости от специфики предоставляемых услуг / работ</i>	
Форма	Типовая		
Согласование со Службой стандартизации и метрологии <sup>4</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Ответственный	<i>✍ В отсутствии на МП юриста, разработкой типовой формы договора занимался Экономист</i>		
<b>3.</b>	<b>Заключение договора</b>		
Номер экземпляров	2 (два) экземпляра: 1 – для МП 2 – для потребителя		
Субъекты договора	✍ МП, с одной стороны ✍ Потребитель (Собственник / арендатор присоединенного объекта), с другой стороны		
Носитель	Бумажный		
Способ заключения	подписание обеими сторонами		
Ответственный	Инженер по водопроводу и канализации Контролеры по воде и канализации		
Место заключения	Офис МП Место жительства / Юридический адрес потребителя		
Срок действия	1 (один) год		
Срок продления	1 (один) год		

<sup>4</sup> Согласно 2 пункту 10 Приложения Положения 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, статья 263 от 28.02.2002)

Условия продления	Если ни одна из сторон, в течении месяца до истечения срока не заявила о намерении его расторгнуть
<b>4.</b>	<b>Изменение договора</b>
<i>✍ В типовых договорах не предусмотрены случаи и условия внесения изменений в договорах</i>	
<b>5.</b>	<b>Расторжение договора</b>
Основание	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неуплата за потребленную воду более 3 месяцев</li> <li>✓ Несоблюдение условий договора со стороны потребителя</li> <li>✓ Несоблюдение услугодателем условий договора</li> </ul>
Условия	предварительное (не менее чем за 5 дней) извещение другой стороны

**Выводы**

- Установление фиксированного срока действия и срока продления заключенных договоров приводит к необходимости их перезаключения каждые два года, в то время как стабильный характер предоставляемых услуг позволяет установить неограниченный период продления срока действия договора
- 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**

Учет объемов отпуска воды и/или приема сточных вод в общественной системе водоснабжения и канализации от потребителей производится через приборы учета.

На 30.06.2014, 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 14. Количество потребителей, у которых установлены водомеры, на 30.06.2014**

Категория потребителей	Общее количество	Количество установленных водомеров	Доля установленных водомеров, %
<b>ФЛ</b>	<b>2 100</b>	<b>2 040</b>	<b>98</b>
<i>Коммунальный сектор</i>	1 500	1 460	98
<i>Частный сектор</i>	600	580	97
<b>ЮЛ</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
<i>Публичные учреждения</i>	18	18	100
<i>Экономические агенты</i>	34	34	100

**Источник: Разработано компанией "ProConsulting" SRL на основе данных МП "Арђ-Canal Ocnița"**

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

Ответственность	Ответственный
Приобретение	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обязанность приобретения приборов учета возлагается на потребителя.</p> <p><i>В городе существует множество дистрибьюторов техники, которые продают приборы учета всех категорий качества и цены.</i></p>
Выбор типа устанавливаемых приборов учета	<p><u>МП</u></p> <p><i>В выданных ТУ на установку приборов учета предусмотрен перечень дополнительного оборудования и устройств, монтируемых в узлах учета, но не предусмотрен тип устанавливаемых приборов учета.</i> Модель рекомендованного к установки водомера представлена потребителю <i>в устной форме</i>, а также <i>показывается наглядно</i>. Также, модель прибора учета <i>указывается в выданном МП предписании на установку / замену / метрологическую поверку водомеров</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 МП, потребитель выбирает тип водомера самостоятельно</i>, исходя из собственных знаний, материальных возможностей и предложения на рынке. Обычно, купленные приборы в таких случаях являются <i>низкого качества, из метрологического класса А</i>, которые имеют самую низкую цену, но и самый высокий предел погрешности измерения.</p>
Строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета	<p><u>Потребитель / МП</u></p> <p>Для физических лиц оборудование узлов учета, а также строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета осуществляются потребителем за собственный счет и собственными силами. Для юридических лиц, данные работы выполняются техническим персоналом МП, под надзором Директора.</p> <p><i>Так как в выданных МП ТУ не предусмотрены условия по сооружению камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета, они оборудованы на собственное усмотрение потребителя.</i> Во избежание нарушений и несоответствий в процессе сооружения камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета, при подаче заявления на выдачу ТУ на установку приборов учета <i>потребитель получает со стороны технического персонала МП устный инструктаж по правилам их оборудования</i>. Также, представитель МП выезжает на месте, для того чтобы исследовать местность и <i>согласовать с потребителем место оборудования</i> камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета.</p>
Установка	<p><u>Потребитель / МП</u></p> <p>Для установки приборов учета потребитель <i>заполняет письменное заявление на выдачу ТУ на установку водомера, согласно типовой модели, разработанной на МП</i>. ТУ на установку водомера выдаются бесплатно.</p> <p>Для проведения работ по установке приборов учета потребитель <i>может обратиться к платным услугам МП</i> ( Приложение 1). Однако, во многих случаях, в целях экономии</p>

	<p>потребитель <i>устанавливает прибор собственноручно</i> или прибегает к услугам индивидуальных специалистов по санитарно-техническим и монтажным работам, которые предоставляют услуги по более низкой цене.</p> <p>После завершения работ по установке приборов учета <i>не составляется акт о выполнении работ</i>. (Акт монтажа, приема и ввода в эксплуатацию приборов учета воды) как предусматривает Положение о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды.</p>
Опломбирование	<p><u>МП (Контролеры по воде и канализации)</u></p> <p>Согласно типовому договору на снабжение питьевой водой опломбирование счетчиков воды является обязанностью МП. Опломбирование приборов учета выполняются в обязательном порядке представителями МП (Контролеры по воде и канализации).</p> <p>Для опломбирования и прием на учет установленного прибора учета, потребитель обращается к МП <i>с устным запросом</i>.</p> <p>Опломбирование приборов учета является платной услугой ( Приложение 1).</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><sup>5</sup>. Акт составляется <i>в двух экземплярах</i> (по одному для каждого из сторон). После заполнения, оба экземпляра подписываются представителями МП и потребителя.</p>
Учет	<p><u>МП (Контролеры по воде и канализации)</u></p> <p>Новые установленные приборы учета берутся на учет МП, на основе составленного Акта опломбирования. Информация касающаяся приборов учета потребителей (номер, номер пломбы, дата последней метрологической поверки) хранится в регистрах для учета потребителей которые ведутся Контролерами по воде и канализации и в электронном формате, в базу данных потребителей МП.</p>
Обслуживание	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Потребитель имеет обязанность содержать в нормальном техническом и рабочем состоянии установленные приборы учета и обеспечивать сохранность и целостность установленных МП пломб.</p> <p><i>Согласно типовому договору на снабжение питьевой воды, потребитель обязан "содержать в рабочем состоянии установленные счетчики"</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 МП или к ее представителям или через телефон и сообщает выявленные неисправности.</p> <p><i>Согласно типовому договору на снабжение питьевой воды, потребитель обязан "сообщать услугодателю о поломке счетчика в кратчайший срок (в течение суток)"</i></p> <p>МП направляет нужных специалистов, для проверки заявлений</p>

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



	<p>потребителя на месте. Специалисты МП 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>МП (Контролеры по воде и канализации)</u></p> <p>При снятии показаний с приборов учета, представители МП проводят параллельно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>визуальный осмотр и контроль состояния устройств измерения</i></li> <li>✓ <i>проверка наличия и целостности пломб</i></li> <li>✓ <i>проверка исправности приборов учета, путем сравнения показаний приборов учета за текущий месяц со среднемесячными показаниями за предыдущие периоды</i></li> </ul> <p>Выявленные в результате произведенного осмотра технического состояния внутренних сетей, сантехнического оборудования и приборов учета потребителя неисправности <i>не регистрируются в специальный акт.</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>МП</u></p> <p>Момент проведения госповерки приборов учета определяется МП, на основе указанной в бюллетенях метрологической поверки, копии которых хранятся МП, даты последней метрологической поверки. Определенные на метрологическую поверку приборы учета регистрируются в специальном регистре – Выдача водомеров на поверку.</p> <p>При истечении срока госповерки потребителю вручается под подпись <i>Предписание на установку / замену / метрологическую поверку водомеров, согласно типовой форме разработанной в МП.</i></p> <p>Обязанность за проведение метрологической поверки возлагается на МП.</p> <p><i>В типовом договоре на снабжение питьевой воды предусмотрена обязанность МП "представлять счетчики уполномоченным органам для периодической метрологической поверки в срок и в порядке, установленных действующими законодательными актами и нормативными документами"</i></p> <p>Счетчики собираются централизованно, представителями МП. Потребители поставлены в известность перед проведением работ по снятию счетчиков, через телефон или напрямую. Изъятые счетчики заменяются <i>резервными счетчиками</i>, предоставленные МП. При демонтаже счетчиков <i>не составляется акт подтверждающий выполненные работы и последние показания изъятых счетчиков.</i></p>
Демонтаж	<p><u>Потребитель / МП</u></p> <p>При появлении необходимости демонтажа приборов учета (для ремонта, метрологической поверки, замены) потребитель обязан</p>

	<p>предварительно скоординировать с МП данную процедуру, на основании <i>устного запроса</i>.</p> <p>Представители МП (Контролеры по воде и канализации) представляются по адресу потребителя для проведения распломбирования приборов учета и записи их последних показаний. При распломбировании <i>не составляется соответствующий акт</i>.</p> <p>Работы по демонтажу проводятся <i>представителями МП</i> (Слесари по обслуживанию сетей) или <i>самим потребителем</i>.</p>
--	---

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

✓ *Вручение письменных предписаний об обязанности организации приборного учета*

✍ *Выданное предписание предусматривает что в случае невыполнения предписания объем для начисления платы будет определяться в соответствии с утвержденными нормами потребления или по пропускной способности водопроводного ввода, при скорости движения воды 1,5м/сек. без учета показаний работающих счетчиков и без права на перерасчет (в соответствии с Постановлением Правительства №191 от 19.02.2002 г. С последующими дополнениями и изменениями)*

✓ *Бесплатная установка приборов учета для потребителей из социально уязвимых групп населения*

✍ *В 2013 г., МП, в сотрудничестве с Примэрией г. Окница, организовала приборный учет для 50 потребителей из социально уязвимых групп населения. Список бенефициаров был составлен МП и утвержден решением Городского Совета г. Окница. За счет выделенных Примэрией денежных средств приборы учета были куплены приборами учета. Работы по их установке были проведены бесплатно специалистами МП.*

**4) Измерение, выставление счетов и сбор оплат**

Система биллинга и сбора доходов включает следующие процессы:

1. Снятие показаний счетчиков			
Периодичность	Ежемесячно		
Сроки	ЮЛ	25-30 числа месяца	
	ФЛ	20-30 числа месяца	
Ответственный	ЮЛ	1 Инженер по водопроводу и канализации	✍ Все представители МП имеют служебные удостоверения
	ФЛ	3 Контролера по воде и канализации	
	Потребитель ✍ Потребитель имеет возможность самостоятельного снятия и декларирования текущих показаний приборов учета <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ личная явка в офис МП</li> <li>✓ по телефону</li> </ul> ✍ В квитанции по оплате, выданной МП, указан контактный номер МП ✍ В данных случаях, представитель МП (Контролер по воде и канализации) периодически контролирует правильность представленных потребителем показаний приборов учета ✍ При монтаже приборов учета <b>потребителю не выдается один экземпляр карточки</b>		

	<p><i>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 воды<sup>6</sup></i></p> <p><i>✍ В квитанциях по оплате не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы указать последние показания приборов учета</i></p>	
Документальная основа	<p><b>Обходные листы</b></p> <p>✍ Внедрение в практику обходных листов для регистрации показаний приборов учета было обусловлено методами работы с установленной программой по учету потребителей. Так как, внесение текущих показаний в программу осуществляется ежемесячно, в ручную, для удобства процесса каждый месяц распечатывается список потребителей, в том порядке в котором они занесены в электронной базе данных.</p> <p><b>Регистры для регистрации показаний приборов учета</b></p> <p>✍ По мимо обходных листов, показания приборов учета записываются в специальные регистры, которые ведутся отдельно по каждому сектору города, контролерами ответственными за данные сектора</p> <p>✍ Записанные данные подтверждаются обоюдными подписями со стороны представителей потребителя и МП. Для потребителей, которые не выполняют своевременно свои платежные обязательства, данная процедура имеет постоянный характер, для остальных - примерно раз в 3 месяца</p>	
Проблемы	<p>– <b>Затрудненный доступ представителей Предприятия для выполнения своих служебных операций (чтение и запись показаний приборов учета)</b></p> <p>Принятые меры по устранению / регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Предусматривание в типовом договоре на снабжение питьевой воды обязанности потребителя обеспечивать доступ представителя МП для осуществления ими проверочной функции</li> <li>✍ Устные переговоры со стороны контролеров</li> <li>✍ Предприятие <b>не применяет</b> типовое Предписание на предоставление доступа<sup>7</sup></li> </ul>	
	<p>– <b>Отсутствие потребителя при снятии показаний в установленные дни</b></p> <p>Принятые меры по устранению / регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Снятие показаний представителем МП в одностороннем порядке в случае свободного доступа к приборам учета</li> <li>✍ Повторный визит со стороны представителей МП</li> <li>✍ Чтение показаний потребителем и их сообщение представителю МП через телефон / через соседей / в специально оставленной записке / при личной явке в офис МП</li> <li>✍ Расход воды (объем стоков) за текущий месяц считается равным расходу за предыдущий месяц с последующей его корректировкой при следующем снятии показаний</li> </ul>	
<b>2. Проведение расчетов</b>		
Периодичность	Ежемесячно	
Сроки	ЮЛ	25-30 числа месяца

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

<sup>7</sup> 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)

	ФЛ	27-30 числа месяца	
Расчетный период начисления оплаты		1 (один) месяц	
Ответственный	ЮЛ	1 Инженер по водопроводу и канализации	
	ФЛ	1 Специалист по расчетам	
Способ	ЮЛ	Вручную	
	ФЛ	Полуавтоматически <i>✍ Данные (показания счетчиков, а также произведенные платежи) вводятся вручную (из обходных листов, и соответственно из кассовых чеков и из квитанций банками и почтовыми отделениями с которыми МП работает по сбору платежей от потребителей), а расчеты производятся программой автоматически</i>	
Программное обеспечение	ЮЛ	-	
	ФЛ	Специальная программа	
<b>Основа расчета:</b>			
	При наличии приборов учета		При отсутствии приборов учета
Вода	+ Показания приборов учета + Утвержденные тарифы <sup>1</sup>		+ Утвержденные нормы водопотребления <sup>2</sup> + Количество потребителей <sup>3</sup> + Утвержденные тарифы <sup>1</sup>
Сточные воды	+ Показания приборов учета + Утвержденные тарифы <sup>1</sup>		При использовании централизованной системы водоснабжения
			При использовании собственных источников водоснабжения
			Объем равный объему водопотребления Утвержденные нормы водопотребления
Специфические случаи	Во время ремонта или поверки приборов учета		Показания установленных резервных приборов учета
<p><sup>1</sup> Последние установленные тарифы на коммунальные услуги по водоснабжению, утверждены Решением Городского Совета Окница № 06/03 от 14.06.2012 на уровне 15.1 лей/1м<sup>3</sup> – для потребителей жилищного фонда и 35.75 лей/1м<sup>3</sup> для других потребителей (экономические агенты) и, соответственно, на коммунальные услуги по канализации и очистку сточных вод на уровне 14.2 лей/1м<sup>3</sup> – для потребителей жилищного фонда и 32.16 лей/1м<sup>3</sup> для других потребителей (экономические агенты)</p> <p><sup>2</sup> Используемые нормы потребляемой питьевой воды являются нормы водопотребления для жилых и общественных зданий, приведенные в приложении 2 Гигиенических правил, утвержденных экспертным советом Министерства здравоохранения и социальной защиты протоколом № 5 от 31 октября 1996 г., № 06.6.3.16</p> <p><sup>3</sup> Количество потребителей определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров</p>			
<b>3. Подготовка счетов-фактур</b>			
Периодичность	Ежемесячно		

Сроки	ЮЛ	25-30 числа месяца
	ФЛ	27-30 числа месяца
Платежный документ	ЮЛ	Налоговая накладная
	ФЛ	Квитанция <sup>8</sup>
Ответственный	ЮЛ	1 Инженер по водопроводу и канализации
	ФЛ	1 Специалист по расчетам
Способ	Автоматически	
Программное обеспечение	ЮЛ	-
	ФЛ	Специальная программа

#### 4. Распределение счетов-фактур

Периодичность	Ежемесячно	
Сроки	ЮЛ	01-10 числа месяца
	ФЛ	01-02 числа месяца
Ответственный	ЮЛ	1 Инженер по водопроводу и канализации
	ФЛ	3 Контролера по воде и канализации

#### 5. Оплата счетов

Периодичность	Ежемесячно	
Момент	Постфактум	
Срок оплаты	ЮЛ	до 10 числа текущего месяца* * согласно типовому договору на снабжение питьевой воды
	ФЛ	до 10 числа текущего месяца* * согласно типовому договору на снабжение питьевой воды <i>✍ В квитанции об оплате, выданной МП, предусмотрен срок оплаты в 20 дней со дня ее вручения</i>

Сроки обжалования ошибок в расчетах | неограниченно

Способы и системы оплаты	наличный расчет	В кассу Предприятия
		В почтовых отделениях
		В банковских отделениях <i>✍ Банки, с которыми работает МП по сбору оплат: Banca de Economii, Victoriabank, Energbank</i>
		Представителю Предприятия, уполномоченному правом проверки и снятия показаний с приборов учета (Контролеры по воде и канализации) <i>✍ Платы взимаются непосредственно в момент распределения</i>

<sup>8</sup> *Aviz de plată*

		<p>квитанций, на основе врученной квитанции</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Данный способ сбора платежей применяется только в отдельных случаях, для потребителей которые не имеют возможности самолично представится в офис МП или в банковских и почтовых отделениях для осуществления платежа</li> <li>✍ Накопленные суммы передаются в день сбора в кассу МП в сопровождение квитанции, по которым была произведена оплата</li> <li>✍ На сумму полученных наличных денег, по каждой из квитанций, обязательно пробивается кассовый чек</li> <li>✍ Обычно чеки <b>не передаются потребителю</b></li> </ul>
	безналичный расчет	<p>Банковский перевод</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Данная форма оплаты используется юридическими лицами</li> </ul>

**6. Взыскание долгов**

Ответственный	ЮЛ	Инженер по водопроводу и канализации
	ФЛ	<p>Контролеры по воде и канализации</p> <p>Инженер по водопроводу и канализации</p> <p>Специалист по расчетам</p> <p>Директор</p>

Методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусматривание в квитанции, выданной МП, срока уплаты исчисленной суммы, со дня вручения квитанции</li> <li>• Предусматривание в типовом договоре на снабжение питьевой водой             <ul style="list-style-type: none"> <li>– срока уплаты платежного документа, выданного МП, со дня его представления</li> <li>– обязанности потребителя уплачивать пеню за нарушение срока оплаты, в размере 0,5% от тарифной суммы за каждый день просрочки</li> <li>– права МП подавать в суд на потребителя за неуплату услуг более чем за 3 месяца</li> <li>– права МП предъявлять потребителю к оплате сумму пени за несвоевременную оплату                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <b>В действительности, эти пени не рассчитываются и не взимаются</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Переговоры с должниками (телефонные и прямые)</li> <li>• Беседы с работодателями и родственниками должников             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Даная мера больше не практикуется, так как реакция была негативной, а эффект – минимальный</li> </ul> </li> <li>• Ежемесячная подготовка списка должников (с суммой задолженности превышающей 500 MDL)</li> <li>• Опубликование списка должников в местных СМИ             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Даная мера практиковалась в 2013 году</li> </ul> </li> <li>• Опубликование списка должников у входа в многоквартирные жилые дома</li> <li>• Отправка поименных письменных извещений, с указанием суммы накопленного долга, предоставленного срока для погашения задолженности и с предупреждением о прекращении оказания услуг в случае неуплаты в срок             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Распределение извещений осуществляется через представителей МП (Контролеры по воде и канализации) и через почту, заказными письмами</li> <li>✍ <b>В настоящем, отправка письменных извещений о задолженности не практикуется</b></li> </ul> </li> <li>• Реструктуризация долга – составления индивидуального графика оплаты</li> </ul>
--------	---

	<p><i>задолженности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Для реструктуризации долга, потребитель должен представить письменное заявление или расписку, в произвольной форме, в которой указывается сумма, а также срок, в который потребитель обязуется оплатить указанную сумму</li> <li>• Прекращение предоставления услуг             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Все затраты по отключению покрываются МП</i></li> </ul> </li> <li>• Обращение в судебную инстанцию для взыскания долгов             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>В отсутствии на МП юриста, подготовкой дел к судебному разбирательству занимаются работники, ответственные за непосредственную работу с потребителями (Контролеры по воде и канализации, Инженер по водопроводу и канализации)</i></li> </ul> </li> </ul>
--	--

**Выводы:**

- *Отсутствие в квитанциях по оплате специальной рубрики, где потребитель мог бы указать последние показания приборов учета, как предусматривает Положение о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам<sup>9</sup>, ограничивает возможности МП в сборе показаний приборов учета, данная функция выполняется только Контролерами, в ущерб контрольной функции*

**5) Отношения с потребителями и общественностью**

Средства посредничества отношений между МП и потребителями и общественностью:

Средства посредничества	☑ / ☒	(Потенциальная) Роль в общении
<p>Сотрудники Предприятия</p> <p>✍ Так как на МП отсутствует специальный отдел по работе с потребителями, связь с потребителями опосредована на прямую Контролерами по воде и канализации и Инженером по водопроводу и канализации. Рабочие обязанности контролеров предполагают непосредственный и постоянный контакт с потребителями, соответственно они являются главными посредниками между МП и потребителями. Потребителям известны номера мобильных телефонов Контролеров, по которым они могут обратиться с вопросами связанные с деятельностью МП.</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Разъяснение вопросов связанных с подключением, заключением договоров, выполнением расчетов, выставлением счетов и т.д.</li> <li>✓ Регулирование проблем с потребителями</li> <li>✓ Информирование потребителей о дополнительных услугах, предоставляемых МП</li> <li>✓ Информирование потребителей о случаях приостановления водоснабжения и / или приема сточных вод (причины, продолжительность, и т.д.)</li> <li>✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации</li> </ul>
<p>Договор на услуги водоснабжения и водоотведения</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Согласование предоставляемых услуг</li> <li>✓ Разграничение прав и обязанностей сторон</li> <li>✓ Регулирование отношений между МП и потребителем в процессе снабжения водой и сброса стоков, касающихся расчета и оплаты оказываемых услуг</li> <li>✓ Разграничение сетей и устройств, находящихся в ведении Предприятия, от сетей и устройств, находящихся в ведении потребителя</li> </ul>

<sup>9</sup> утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №191 от 19.02.2002 (Monitorul Oficial № 29-31, статья 263 от 28.02.2002)

<p>Книга жалоб</p> <p>✍ Книга жалоб серия RS № 005007 зарегистрирована Примэрией г. Окница 05.08.2013</p> <p>✍ Книга жалоб хранится на видном месте</p> <p>✍ В книге жалоб отсутствуют записи, так как потребители обращают свои вопросы / запросы / жалобы в устной форме, которые регулируются работниками МП на месте</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Фиксирование обращений и претензий потребителей</p>
<p>Доска объявлений</p> <p>✍ В отсутствии специально организованной доски объявлений для публикации общих информации они предоставлены, по запросу, в устной форме, сотрудниками МП</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Публикация информации о деятельности МП, о предоставленных услугах (основные и вспомогательные), о практикуемых тарифах и контактных данных МП и ее специалистов</p>
<p>Квитанция об оплате</p> <p>✍ В квитанциях по оплате не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы указать последние показания приборов учета</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Публикация контактных данных / банковских реквизитов МП</p> <p>✓ Информирование потребителей о рассчитанной сумме за оказанные в текущем месяце услуги и о сроке ее оплаты</p> <p>✓ Информирование потребителей о размере накопленного долга</p> <p>✓ Информирование потребителей о последних записанных в базу данных МП показаний их приборов учета</p> <p>✓ Сбор показаний приборов учета</p> <p>✓ Публикация уведомлений / информации со стороны МП (на обратной стороне)</p>
<p>Анкетные удовлетворенности потребителей</p> <p>✍ МП не практикует распространение среди своих потребителей анкет для оценки их удовлетворенности</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Изучение и оценка уровня удовлетворенности потребителей</p> <p>✓ Выявление факторов, влияющие на удовлетворенность потребителей</p>
<p>Регистры</p> <p>✍ Регистры абонентов Предприятия ведутся, как в электронном виде, так и на бумажном носителе. Учет абонентов ведется отдельно по категориям (физические лица и юридические лица) разными подразделениями Предприятия.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Учет потребителей</p> <p>✓ Учет ежемесячного потребления воды и сточных вод для каждого потребителя</p> <p>✓ Учет водомеров</p> <p>✓ Предоставление расчетов за оказанные услуги</p>
<p>Диспетчерская служба</p> <p>✍ На МП отсутствует Аварийно-диспетчерская служба, которая осуществляла бы телефонное посредничество между потребителями и МП</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Принятие заявок аварийного характера</p> <p>✓ Сообщение о чрезвычайных ситуациях</p> <p>✓ Запись жалоб и обращений со стороны потребителей</p>
<p>Маркетинговый отдел / Единое бюро информации и услуг</p> <p>✍ На МП 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</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Заключение и изменение контрактов</p> <p>✓ Прием и выдача необходимых документов</p> <p>✓ Прием и выдача корреспонденции</p> <p>✓ Прием заказов на дополнительные услуги, предоставляемые МП</p> <p>✓ Сбор наличных платежей за услуги</p> <p>✓ Предоставление запрашиваемых информации</p>



звонки принимаются сотрудниками присутствующие в момент обращения в офис МП.		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прием телефонных звонков от потребителей</li> <li>✓ Прием и обработка жалоб и обращений со стороны потребителей</li> </ul>
<p><b>Средства массовой информации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Средства массовой информации доступные в городе Окница: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Газетное издательство Meridian Ocnița</li> <li>▪ Кабельное телевидение</li> </ul> </li> <li>✍ Местные СМИ не используются МП для информирования потребителей и общественности о деятельности МП</li> <li>✍ Сотрудничество с местными СМИ ограничилось опубликованием в 2013 году в местную газету списка должников</li> </ul>	~	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Информирование о деятельности МП</li> <li>✓ Информирование потребителей об изменениях в тарифах</li> <li>✓ Информирование потребителей о случаях приостановления водоснабжения и / или приема сточных вод (причины, продолжительность, и т.д.)</li> <li>✓ Повышения осведомленности потребителей о рациональном использовании воды и сбросе сточных вод в канализационную сеть</li> <li>✓ Повышения осведомленности потребителей об обязанности своевременной оплате за услуги МП</li> </ul>
<p><b>Интернет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ В настоящее время МП отсутствует из on-line пространства. Интернет не используется как средство для общения и поддержания связи с потребителями из-за низкого технического, финансового и организационного потенциала МП.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Поддерживания связи с потребителями и общественностью в реальном времени</li> <li>✓ Публичное распространение информации о деятельности и услуг Предприятия</li> </ul>
Типовое положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации <sup>10</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Установление условий эксплуатации систем водоснабжения и канализации коммунального хозяйства</li> <li>✓ Регулирование процесса предоставления услуг по водоснабжению и / или получению сточных вод от потребителей</li> <li>✓ Регулирование отношения между МП и потребителями услуг по водоснабжению и канализации</li> </ul>
Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Определяет условия и возможности, в соответствии с которыми осуществляются общественные (коммунальные) услуги централизованными системами водоснабжения и канализации города</li> <li>✓ Регулирует отношения между заказчиками, абонентами, поставщиком и потребителями услуг водоснабжения и канализации</li> </ul>

~ Частично используются МП

Используются МП

Не используются МП

**Выводы:**

✍ Низкий уровень присутствия МП 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

<sup>10</sup> утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №656 от 27.05.2002 (Monitorul Oficial Nr. 71-73, статья № : 750 от 06.06.2002)

*беседы с работниками МП), с информационными запросами со стороны потребителей и широкой общественности.*

*✎ 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 «Арђ-Canal» Окница дифференцированы по категориям потребителей. По состоянию на август 2013 года, в силе тарифы утвержденные в июне 2012 года в соответствии с решениями городского совета №. 06/03.

Категории потребителей с отдельными тарифы для 1м<sup>3</sup> воды являются:

I. Категория: население;

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

**Таблица 15 Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения**

Наименование	Единица измерения	вода	канализация
Средний тариф	лей/м <sup>3</sup>	19,19	18,10
Тариф для населения	лей/м <sup>3</sup>	15,10	14,20
Тариф для экономических агентов, без НДС	лей/м <sup>3</sup>	35,75	32,16
Тариф для бюджетных учреждений, без НДС	лей/м <sup>3</sup>	35,75	32,16
Номер решения городского совета		06/03	
Дата утверждения		14. 06. 2012	

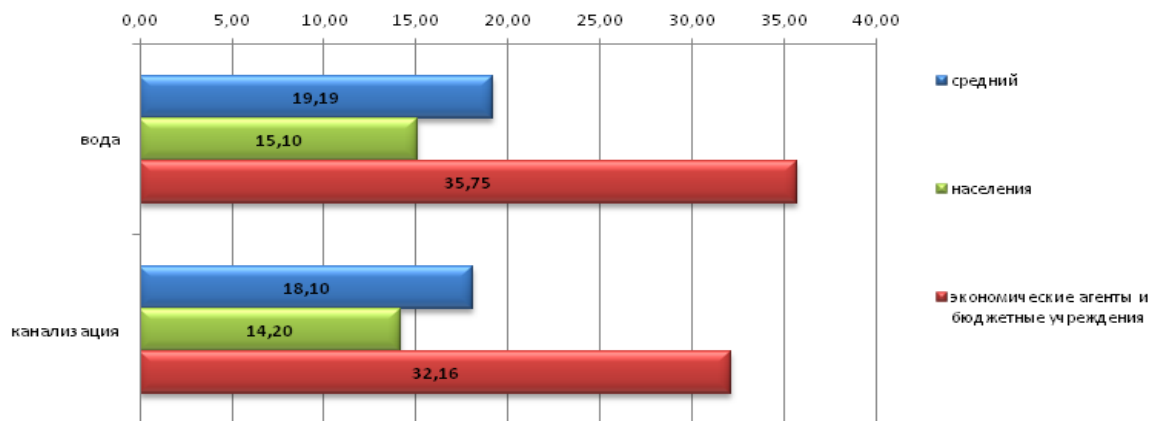
**Источник:** Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арђ-Canal Окница"

*+ Определение тарифа за 1 м<sup>3</sup> воды в Окнице 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).*

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.

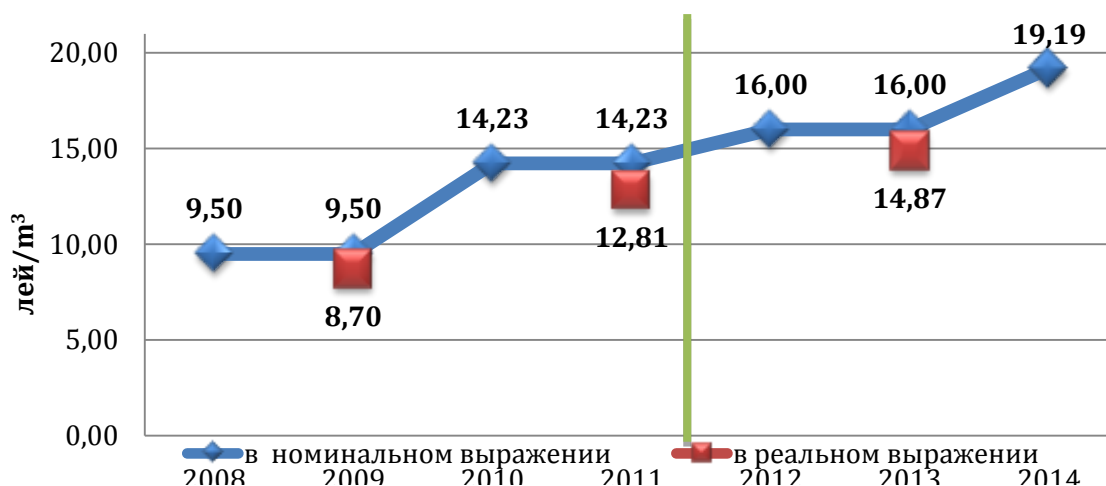
**Фигура 10. Данные по утвержденным тарифам, лей/м<sup>3</sup>**



Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арă-Canal Ocnița"

В целях снижения тарифа для населения на 4,09 лей/м<sup>3</sup> воды, по сравнению со средним тарифом, применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 16,56 лей/м<sup>3</sup> по сравнению с средним тарифом. Аналогично, для уменьшения тарифа на канализацию для населения на 3,9 лей/м<sup>3</sup> по сравнению со средним тарифом применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 14,06 лей/м<sup>3</sup> по сравнению с средним тарифом. (Фигура №1)

Фигура 11 Эволюция среднего утверждённого тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м<sup>3</sup>

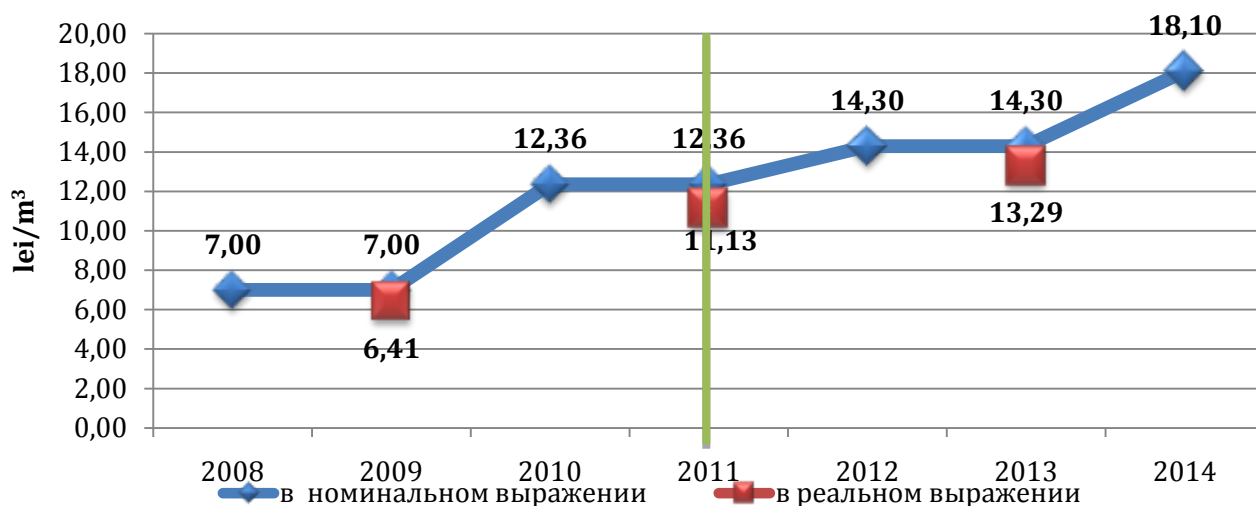


Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арă-Canal Ocnița"

Изучение эволюции среднего тарифа в номинальном выражении на услуги водоснабжения показало, что он вырос в 2010, 2012 и 2014 годах.

Тариф в реальном выражении не отличается существенно от тарифа в номинальном выражении, потому что через каждые два года, средний тариф повышался.

Фигура 12 Эволюция среднего утверждённого тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м<sup>3</sup>



Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арђ-Canal Ocnița"

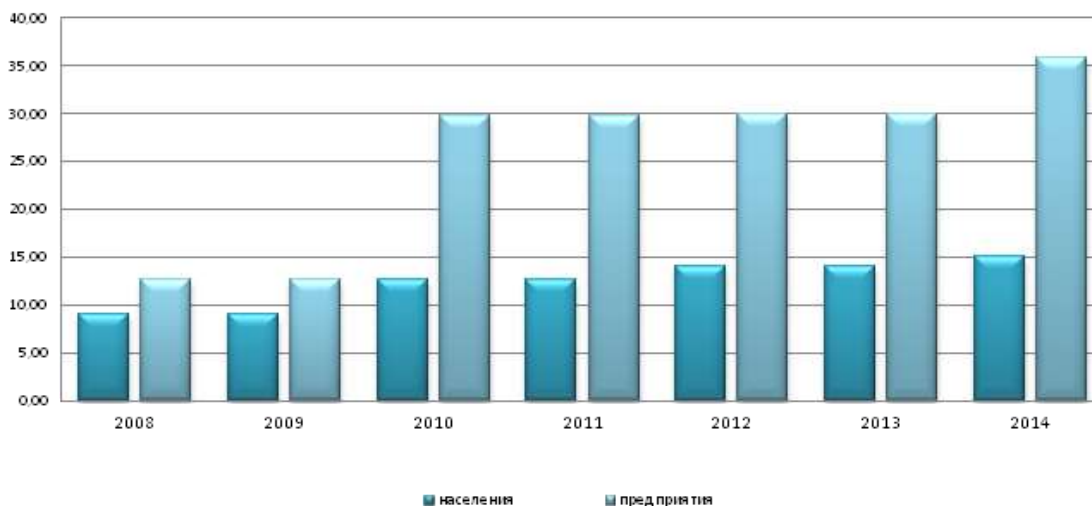
Средний тариф в номинальном выражении для канализации, следует тем же тенденциям, что и тариф за поставку воды.

Зеленые полосы в фигурах 2 и 3, выявляют время местных выборов. Поскольку рост цен напрямую обусловлено датой выборов, в данном случае до 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.

– Разница между тарифами для населения и предприятий растет на протяжении проанализированных лет

Фигура 13 Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м³



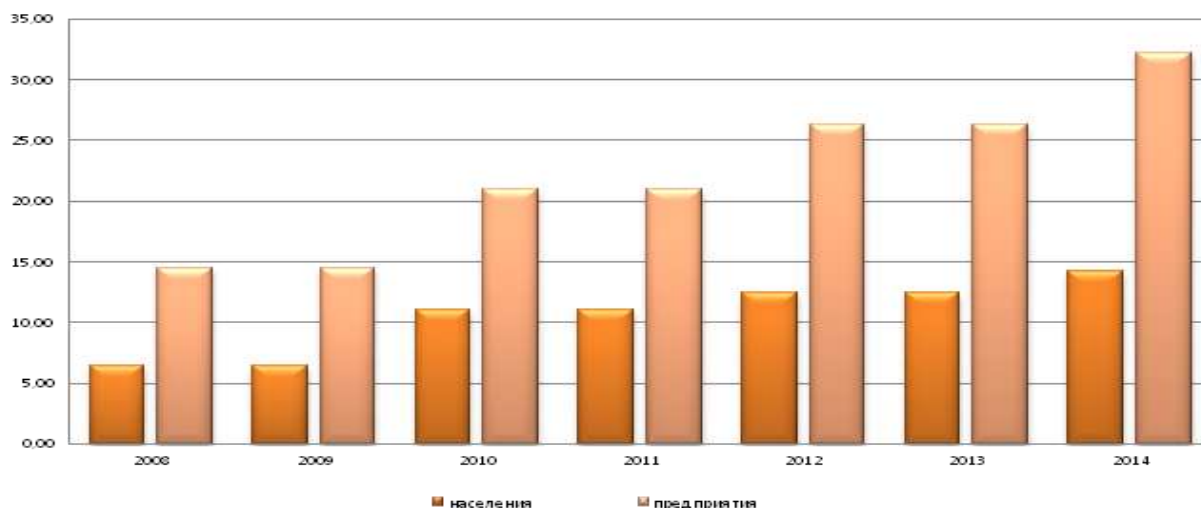
Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арђ-Canal Ocnița"

– Утвержденный тариф на услуги водоснабжения для предприятий в 2,4 раза выше, чем тариф для населения. Если в 2008 году, разница составляла 1,4 лей/м³ то в 2014 году она составляет 20,65 лей/м³.

Эволюция тарифов показывает увеличение разницы между тарифами для населения и других потребителей. Этот показатель резко увеличился в 2010 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 14 Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м<sup>3</sup>



Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арă-Canal Ocnița"

Разница между тарифом на канализацию, утвержденным для населения и для других потребителей, также как и для воды, повышается. Если в 2008 году разница составила 8,0 лей/м<sup>3</sup>, то в 2014 году составляет 17,96 лей/м<sup>3</sup>.

- Утвержденный тариф на услуги канализации для предприятий в 2,3 раза выше, чем тариф для населения. Если в 2008 году, разница составляла 8,00 лей/м<sup>3</sup> то в 2014 году она составляет 17,96 лей/м<sup>3</sup>.

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

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

Таблица 16 Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации

Наименование	Единица измерения	2011	2012	2013
<b>вода</b>				
объем воды, на который выставлены счета	тысячи м <sup>3</sup>	34,6	41,6	56,3
доход от водоснабжение	тысячи леи	448,7	746,4	1 010,8
расходы на водоснабжения	тысячи леи	503,4	826,9	1 293,8
средний результирующий тариф	леи/м <sup>3</sup>	<b>12,97</b>	<b>17,94</b>	<b>17,95</b>
себестоимость	леи/м <sup>3</sup>	<b>14,55</b>	<b>19,88</b>	<b>22,98</b>
<b>покрытия расходов тарифом</b>		<b>0,89</b>	<b>0,90</b>	<b>0,78</b>
<b>разница между тарифом и себестоимостью на м<sup>3</sup></b>	<b>леи/м<sup>3</sup></b>	<b>-1,58</b>	<b>-1,94</b>	<b>-5,03</b>
<b>суммарная разница</b>	<b>тысячи леи</b>	<b>-54,7</b>	<b>-80,5</b>	<b>-283,0</b>
<b>канализация</b>				
объем канализаций, на который выставлены счета	тысячи м <sup>3</sup>	40,4	32,4	46,2

доход от канализаций	тысячи леи	536,6	562,2	794,3
расходы на канализацию	тысячи леи	480,1	549,1	972,9
средний результирующий тариф	леи/м <sup>3</sup>	<b>13,28</b>	<b>17,35</b>	<b>17,19</b>
себестоимость	леи/м <sup>3</sup>	<b>11,88</b>	<b>16,95</b>	<b>21,06</b>
<b>покрытия расходов тарифом</b>		<b>1,12</b>	<b>1,02</b>	<b>0,82</b>
<b>разница между тарифом и себестоимостью на м<sup>3</sup></b>	<b>леи/м<sup>3</sup></b>	1,40	0,40	-3,87
<b>суммарная разница</b>	<b>тысячи леи</b>	56,5	13,1	-178,6

*Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Apă-Canal Ocnița"*

В этих целях, в Таблица 16, приведен расчет разницы между средним результирующим тарифом и себестоимости на 1 м<sup>3</sup> воды в 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 0,89 в 2011г, 0,9 в 2012г, и 0,78 в 2013г.

Разница между тарифом и себестоимостью для водоснабжения привело к отрицательным эффектам в размере – 418200 леев за 3 года.

Для канализационных услуг в 2011 и 2012 годах показатель больше 1, а в 2013 году имеет значение 0,82. В течение этих трех лет, в общем, финансовые последствия покрытия расходов тарифом отрицательны (-109 000 леев).

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 17 Степень доступности тарифа (утвержденные тарифы)**

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
тариф на воду	леи/м <sup>3</sup>	15,10	15,10
тариф на канализацию	леи/м <sup>3</sup>	14,20	
средний городской доход I квартал 2014	леи/чел/месяц	2016,8	2016,8
средний городской доход I квартал 2014 (квинтиль I)	леи/чел/месяц	962,8	962,8
существующие потребление	л/чел/с	15,9	15,9
средний ежемесячный счет на человека	леи	14	7
<b>степень доступности (существующие потребление)</b>	<b>%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,4%</b>
<b>степень доступности (существующие потребление, квинтиль I)</b>	<b>%</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,7%</b>

*Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Apă-Canal Ocnița" и statistica.md*

В Таблица 17 показан расчет доступности тарифа для потребителей г. **Окница**. Так как в **Окнице** есть абоненты, подключённые к водоснабжению и канализации и абоненты, подключённые только к водоснабжению, анализ был проведен для этих двух категорий потребителей.

Из Таблица 17 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 потребления услуг водоснабжения и канализации (счет рассчитывается в среднем для 15,9 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 1м<sup>3</sup> воды - 22,98 лей/м<sup>3</sup> и канализации – 21,06 лей/м<sup>3</sup>.

**Таблица 18. Степень доступности тарифа (себестоимость)**

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
себестоимость воды	лей/м <sup>3</sup>	22,98	22,98
себестоимость канализаций	лей/м <sup>3</sup>	21,06	
расчетное потребление	л/чел /с	125	125
средний городской доход I квартал 2014	лей/чел/месяц	2016,8	2016,8
средний городской доход I квартал 2014 (квинтиль I)	лей/чел/месяц	962,8	962,8
потребление воды	л/чел/с	125	125
средний ежемесячный счет на человека	лей	165,2	86,2
<b>степень доступности (потребление 125, л/чел/с)</b>	<b>%</b>	<b>8,2%</b>	<b>4,3%</b>
<b>степень доступности (потребление 125, л/чел/с, квинтиль I)</b>	<b>%</b>	<b>17,2%</b>	<b>9,0%</b>

*Источник: Разработано компанией "ProConsulting" S.R.L. на основе данных МП "Арђ-Canal Ocnița" и statistica.md*

В этой ситуации средний ежемесячный счет на человека за воду и канализацию будет 162,2 лей/месяц, а **степень доступности** составляет 8,2%. Для потребителей подключенных только к водопроводу **степень доступности** составляет 4,3%. 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

МП предоставляет услуги, которые попадают под определение "естественной монополии", что подразумевает отсутствие конкуренции в этом сегменте рынка. Это позволяет МП *развивать услуги по водоснабжению и водоотведению требуемые населению города Окница, а также близлежащих населенных пунктах.*

*Хотя МП не имеет прямых конкурентов на обслуживаемой территории, в качестве косвенных конкурентов являются сами потребители, которые имеют, помимо подключений к централизованной системе водоснабжения, собственные источники воды.*

### 3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними

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

**Таблица 19. Список основных поставщиков предприятия**

№	Поставщик	Услуги\товар
1	SA „Red Nord”	Электра энергия
2	SA „Moldtelecom”	Услуги связи
3	Tirex Petrol SA	Топливо
4	Vista Construct SRL	материалы
5	NAVIGATOR SRL	Запасные части
6	IS Posta Moldovei	Почтовые услуги
7	Feating SRL	Запчасти, кислород

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

Не со всеми поставщиками предприятие имеет заключённые договора, договора заключаются с контрагентами которые на постоянной основе поставляют услуги, это SA „Red Nord”, 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

С момента создания МП „АРЃ-CANAL ОСНИЃА”, главная цель деятельности определяется учредителем предприятия, которым является Городской Совет г. Окница. Формально, некоторые элементы миссии предприятия описаны в Уставе МП „АРЃ-CANAL ОСНИЃА” от 30.03.2012, в соответствии с которым основными целями деятельности предприятия являются:

- Водозабор, очистка и распределение воды посредством поддержания сетей водоснабжения и канализации в рабочем состоянии,
- Строительство инфраструктуры для водного хозяйства,
- Строительство инженерных сооружений,
- Обслуживание населения наилучшим образом.

В обычном порядке, стратегическое планирование в МП "АРЃ-CANAL ОСНИЃА" является прерогативой и обязанностью Директора Предприятия. В этой связи, процедура стратегического планирования во многом предопределена спецификой принятия управленческих решений на уровне Предприятия.

Стратегическое планирование становится прерогативой учредителя только в случаях, когда он внедряет территориальные стратегии развития с применением внешнего финансирования полученным им.

На данный момент мэрия города Окница рассматривает вариант стратегической ассоциации с близлежащими территориальными единицами и создании единого органа, который занимался бы работой по стратегическому развитию сектора водоснабжения и канализации, и по привлечению для этого инвестиций. Пока, работа в поисках решений проводится на уровне дискуссий.

С момента создания предприятия никаких серьезных инвестиций в улучшение и/или замещении существующих сетей водоснабжения и канализации, а также и в строительство новых не производились. Плановые ремонтные работы и на содержание сетей не производятся по той простой причине, что в отсутствии инвестиций и недостатке собственных средств они имеют высокую вероятность невыполнимости. Комплексного и долгосрочного стратегического планирования просто нет. Таким образом, предприятие работает в аварийном режиме, и проводит только срочные работы по устранению неполадок или аварий в сетях, которые не нуждаются в планировании. Из запланированных инвестиций, есть в планах замена части водопровода длиной в 500 метров на новый с более узким диаметром. Это необходимо потому, что его диаметр больше чем на входе и на выходе. Также необходимо замена насосов на насосной станции, в целях уменьшения потребления электроэнергии.

Главным приоритетом Директора предприятия на сегодняшний день является увеличение числа потребителей (в основном в частном секторе) путем их подключения к существующим сетям и/или новым сетям, в случае если последние согласны профинансировать все работы за свой счет. 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.

Так как предприятие существует только 2 года, в нем не существует культуры управления в процессе принятия решений согласно определенным прописанным процедурам внутренней работы. В соответствии с Уставом предприятия учредитель заключает с ее директором договор для передачи государственной собственности в оперативное управление, а также полномочий на проведение деятельности.

Все стратегические действия директор 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. На предприятии не существует автоматизированного учета деятельности, что осложняет эффективный мониторинг всех процессов. Оперативные отчеты производятся еженедельно по понедельникам, а информация попадает к директору предприятия в устной форме на этих собраниях. Он контролирует деятельность каждого сотрудника самостоятельно и соответственно все решения принимает сам.

Предприятие составляет планы развития и деятельности на один год, которые утверждаются и представляются Мэрии города в виде напечатанного документа. В основном планируется увеличение количества потребителей, работа по улучшению сетей, работа по устранению выявленных неполадок на сетях и на секторах, работа по уменьшению расходов предприятия. Для составления этих планов, путем проведения совещаний, привлекаются все сотрудники, которые ответственны за тот или иной сектор.

Мэрия в свою очередь 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.

#### Выводы

- + Учредитель в лице Мэрии города пытается решить стратегические вопросы по расположению МП в анализируемом секторе и в поисках необходимых инвестиций для осуществления своей миссии по улучшению жизни горожан. Также он постоянно запрашивает отчеты о выполненных работах и о деятельности предприятия (выполнение планов).
- *Стратегическое планирование в МП "APĂ-CANAL OCNIȚA" 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 (алгоритм работы на каждом этапе развития деятельности). В зависимости от этого плана можно было создать и планирование оперативным мер по содержанию и развитию каждого сектора предприятия.*
- *Активная вовлеченность Директора в операционной деятельности требует много усилий, которые могли бы использоваться в стратегическом планировании, в результате эффективного делегирования.*
- +/- *Не существует слежения за инвестиционными возможностями и исходя из этого не планируются инвестиции в предприятии. Их появление будет носить скорее внезапный характер, чем запланированный, и это может произойти только посредством Мэрии. Со всем этим, постоянно проверяется выполнение запланированных работ*

#### 3.2.3.2 Организационная структура

С точки зрения организации деятельности МП „APĂ-CANAL OCNIȚA”, 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 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 „АРՁ-CANAL ОСНИЦА” 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. В виду того, что некоторые должности не полностью загружены работой, имеет место быть совмещение должностей (пример: отдел кадров – секретарь – кассир или электросварщик - газосварщик).

### Администрация

Структура административного персонала предприятия состоит из следующих должностей:

Должность	Количество	Обязанности	Подчинение
<b>Управление предприятия</b>			
Директор предприятия	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
Главный инженер	1	Устанавливает техническую политику и направления технического развития предприятия, осуществляет контроль за выполнение проектной и строительной дисциплины, внедрение технологий, правил и норм, управляет технических персоналом на предприятии, организовывает работу по охране труда и безопасности.	Директор предприятия
Главный бухгалтер	1	Организовывает, советует, управляет и отвечает за эффективное проведение учетной и финансовой деятельности предприятия, управляет отделом и координирует бухгалтерский учет.	Директор предприятия
<b>Административный персонал</b>			
Юрист консультант	По совместительству (1/0,25)	Разрабатывает и участвует в разработке документов юридического характера, предоставляет юридическую поддержку участкам предприятия в оформлении	Директор предприятия

Должность	Количество	Обязанности	Подчинение
Инженер вода канализация	1	документов. Инженерные работы вода-канализация	
Кассир-персонал-секретарь	1,75	Заполняет кассовый реестр, расчеты за наличные, учет персонала	Главный бухгалтер
Экономист	1	Экономическое развитие предприятия и разработка предложений по развитию, анализ и разъяснение финансово-экономической ситуации, разработка и заполнение финансовых статистических отчетов.	Главный бухгалтер
Контролеры	3	Учет выполненных услуг населению, контроль потребителей на предмет способа использования сетей водоснабжения и канализации в соответствии с законодательством, учет заключенных с потребителями контрактами.	Главный бухгалтер
Другие специалисты	2,25	Программист, Специалист по работе с активами, Энергетик, Электрик, Механик, Уборщица	Главный бухгалтер Главный инженер

### Персонал технической службы

Персонал технической службы осуществляет надзор сетей водоснабжения от источника забора воды до ее конечного потребителя и сетей канализации. Специалисты обязаны проводить мониторинг, ремонт и поддержание работоспособности системы забора и транспортировки воды, а также канализационных сетей.

В состав персонала технической службы входят 19 людей со следующими обязанностями:

Должность	Количество	Обязанности	Подчинение
Операторы	4	Снятие показаний, обработка данных, начисление для населения	Главный инженер
Водитель	2	Управляют специализированной техникой и обслуживают услуги по ремонту сетей водоснабжения и канализации	Главный инженер
Тракторист	1	Управляет специализированными тракторами и обслуживает работы по предоставлению услуг	Главный инженер
Слесарь	4	Осуществляет обслуживание и технический ремонт водопровода, канализационных сетей, вспомогательные работы и замещение	Главный инженер
Экскаваторщик	1/0,5	Управляет экскаватором при выполнении копательных работ	Главный инженер
Сварщик	1 (1/0,5, 1/0,5)	Электросварка и газосварка на объектах	Главный инженер
Электрик	По совместительству (1/0,5)	Обслуживание сетей снабжения электроэнергией	Главный инженер
Охранники	5	Охрана объектов предприятия	Главный инженер
Хлораторщик	1	Хлорирование воды	Главный инженер

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 зависимости от условий договора, всего на предприятии работают 28 человек (учитывая, что некоторые должности совмещаются), и все они наняты на неопределенный срок, кроме директора и главного бухгалтера. Некоторые должности совмещаются одним человеком на две

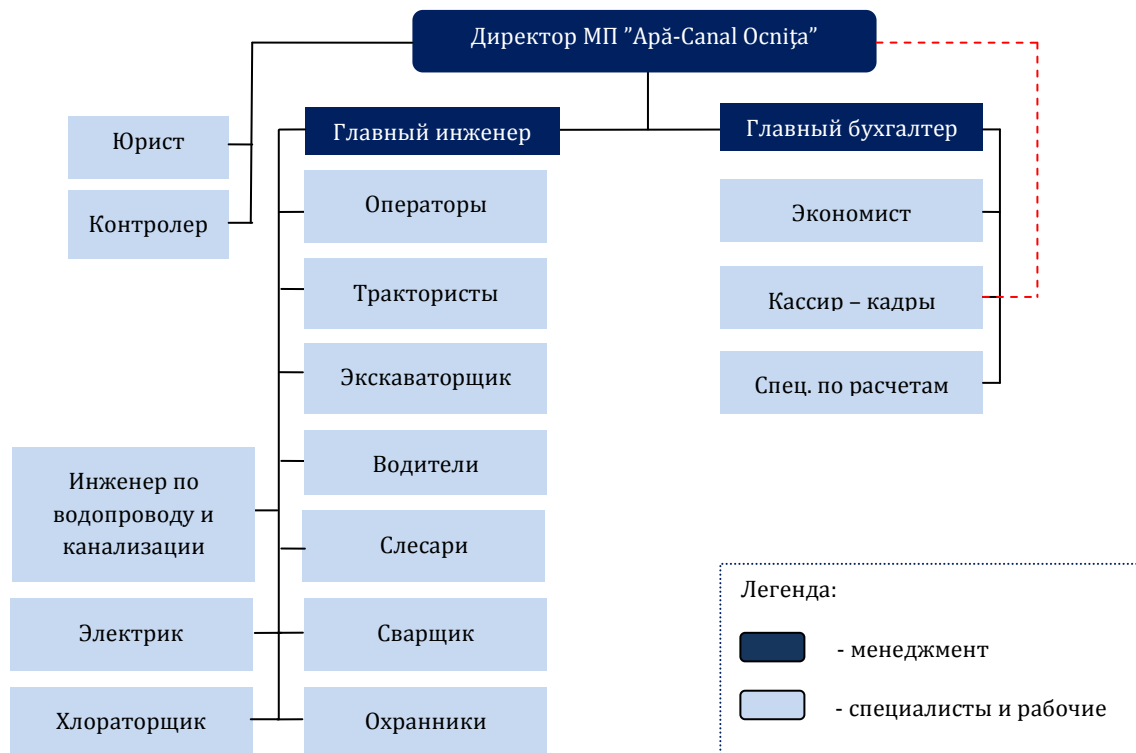
должности. Согласно штатному расписанию, утвержденному на 2014 год в МП „APĀ-CANAL OCHИЦА”, персонал делится на две категории:

I. ИТР в количестве 12 человек,

II. Рабочие в количестве 19 человек.

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

Фигура 15. Организационная структура МП „APĀ-CANAL OCHИЦА”



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных полученных от МП „APĀ-CANAL OCHИЦА”

### Выводы

- На предприятии не создана организационная структура. а распределение функций описана только в штатном расписании и трудовых договорах. Для более четкого распределения функций имеет смысл разделять их по отдельным секторами и связям между ними и руководством;
- Некоторые функции подразумевают двойное подчинение и в критических ситуациях возможны недопонимания или недоработки, что приведет за собой сбои в выполнении обязанностей и/или невыполнение в срок запланированные работы.

### 3.2.3.3 Система управления

#### Организационное управление

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.

Фигура 16. Система принятия и реализации управленческих решений в МП „APĂ-CANAL OCNIȚA”

Критерий определения		Тип механизма принятия решений	Определяющие факторы
Организационный механизм принятия решений	Распределение функций в процессе принятия решений	<p><u>Авторитарный механизм принятия решений</u> характеризуется узким составом лиц, обсуждающих решение, слабым учетом их мнения, единоличным выбором руководителем варианта к исполнению</p> <p><u>Реактивный механизм принятия решений</u> реализуется в условиях отсутствия комплексной стратегии, а также минимизации стадии подготовки и обсуждения решений. Допускает быструю и не всегда последовательную реакцию на среду</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Всеобщий и постоянный контроль со стороны Директора над деятельностью каждого подразделения и рабочего Предприятия</li> <li>◀ Отраслевая специализация Директора Предприятия</li> <li>◀ Высокая самостоятельность Предприятия в процессе осуществления своей деятельности</li> <li>◀ Низкий уровень участия и контроля Учредителя за деятельностью Предприятия (Учредитель участвует как правило на уровне рассмотрения и утверждения предложений со стороны руководства и/или принятых на внутреннем уровне решений)</li> </ul>
Система интересов	Распределение интересов в процессе принятия решений	<p><u>Экстернальный механизм принятия решений</u>: решения принимаются в интересах внешних для предприятия людей или органов (собственников, спонсоров, городской администрации и др.)</p> <p><u>Функциональный механизм принятия решений</u>: главной целью является наиболее полная реализация социально-экономического и технико-технологического потенциалов Предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Организационно-правовая форма Предприятия: <i>Муниципальное Предприятие</i></li> <li>◀ Отрасль деятельности Предприятия: <i>Эксплуатация водопроводно-канализационных сетей</i></li> <li>◀ Форма собственности Предприятия: <i>Учредителем и собственником Предприятия является Мэрия города</i></li> <li>◀ <b>Цель</b> Предприятия: <i>эффективное обеспечение потребностей населения в водоснабжении и услуг канализации</i></li> <li>◀ Свобода в управлении прибылью: <i>с согласия Учредителя (согласно Уставу)</i></li> <li>◀ Возможность привлечения внешнего финансирования (жизненно важного для Предприятия): <i>точное соблюдение условий и требований финансирующей стороны</i></li> </ul>
Горизонт планирования		<u>Краткосрочный</u> – несколько месяцев	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Отсутствие специальных навыков и знаний у лиц, вовлеченных в процесс планирования</li> <li>◀ Отсутствие специальных ресурсов предназначенных для осуществления процесса планирования как отдельную и постоянную деятельность</li> <li>◀ Отсутствие конкретных форм организации планирования</li> <li>◀ Отсутствие нужной информации для обоснования долгосрочных планов</li> </ul>

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

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

Фигура 17. Характеристика процесса управленческого планирования в МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”

Критерий	Описание и качественная оценка										
<u>Непрерывность</u>	<p>Характер планирования: <i>ситуативный</i></p> <p>Горизонт планирования: <i>годовой, краткосрочный</i></p> <p>Отслеживание внедрения планов: <i>ежеквартально</i></p> <p>Корректировка планов: <i>по необходимости</i></p> <p>Оценка внедрения планов: <i>неформальная, поверхностная</i></p>										
<u>Координация и интеграция</u>	<p>Вовлеченные участников в процесс управленческого планирования:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Сторона</th> <th>Этапы планирования</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Учредитель</u></td> <td> <p>-определение миссии (<i>отсутствует</i>)</p> <p>-определение стратегических ориентиров Предприятия (каждый год)</p> <p>-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>)</p> </td> </tr> <tr> <td><u>Директор</u></td> <td> <p>-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии</p> <p>-выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия</p> <p>-выявление потенциальных возможностей развития</p> <p>-определение тактических ориентиров Предприятия</p> <p>-оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для текущей деятельности предприятия</p> </td> </tr> <tr> <td><u>Админ персонал</u></td> <td> <p>-программирование – создание планов действий, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из требований, поставленных на уровне руководства</i>)</p> </td> </tr> <tr> <td><u>Рабочий персонал</u></td> <td> <p>-формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>)</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Сторона	Этапы планирования	<u>Учредитель</u>	<p>-определение миссии (<i>отсутствует</i>)</p> <p>-определение стратегических ориентиров Предприятия (каждый год)</p> <p>-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>)</p>	<u>Директор</u>	<p>-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии</p> <p>-выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия</p> <p>-выявление потенциальных возможностей развития</p> <p>-определение тактических ориентиров Предприятия</p> <p>-оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для текущей деятельности предприятия</p>	<u>Админ персонал</u>	<p>-программирование – создание планов действий, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из требований, поставленных на уровне руководства</i>)</p>	<u>Рабочий персонал</u>	<p>-формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>)</p>
Сторона	Этапы планирования										
<u>Учредитель</u>	<p>-определение миссии (<i>отсутствует</i>)</p> <p>-определение стратегических ориентиров Предприятия (каждый год)</p> <p>-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>)</p>										
<u>Директор</u>	<p>-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии</p> <p>-выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия</p> <p>-выявление потенциальных возможностей развития</p> <p>-определение тактических ориентиров Предприятия</p> <p>-оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для текущей деятельности предприятия</p>										
<u>Админ персонал</u>	<p>-программирование – создание планов действий, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из требований, поставленных на уровне руководства</i>)</p>										
<u>Рабочий персонал</u>	<p>-формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>)</p>										
<u>Системность</u>	<p>Предмет планирования: <input checked="" type="checkbox"/> <i>производственная деятельность Предприятия</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>стратегическое развитие Предприятия</i></p> <p>Объекты планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>ресурсы (трудовые, материальные, основные средства, информационные, финансовые) - в основном на один месяц</i></li> <li>▪ <i>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)</i></li> </ul> <p>Основная цель планирования: <i>обеспечение нормального функционирования Предприятия на ближайший период</i></p> <p>Содержание планирования: <i>планирование хозяйственной деятельности Предприятия на ближайший период в соответствии с потребностями потребителей и возможностями получения необходимых ресурсов</i></p> <p>Комплексность планирования (не производится): <i>отдельные составные части Предприятия и ее деятельности</i></p> <p>Анализ внешней среды и внешних влияний: <i>отсутствует</i></p>										

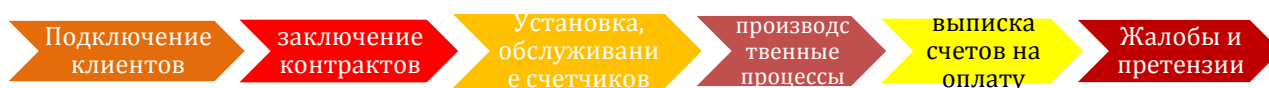
Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”

В отсутствие постоянного мониторинга внешней среды Предприятию, процесс планирования и принятия решений имеет реактивный характер, часто являясь ответом на

возникшие проблемы. Главным субъектом принятия решений является Директор Предприятия. При отсутствии формализованных систем планирования, Директор часто действует по ситуации, разрабатывая для конкретных обстоятельств деятельности во внешней среде методы, которые считаются наиболее приемлемыми для Предприятия в данной конкретной обстановке. Обычно, альтернативы по предотвращению или разрешению возникших проблем выявляются Директором, исходя из своих собственных знаний и опыта. 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 Директором. Так как Директор 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

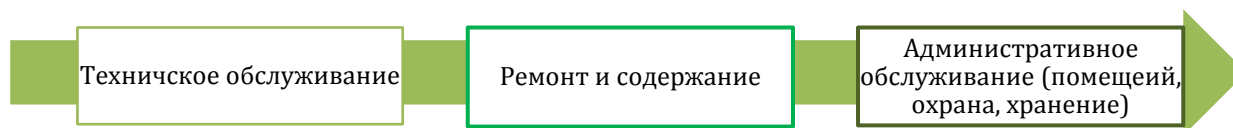
Для МП „АРЃ-CANAL ОКНИЦА” характерно операционное управление. Следовательно, организационный менеджмент проходит на базе **процессов основной деятельности** (услуги водоснабжения и канализации)-представляется следующим образом:



Процесс работы с клиентами (подключение, заключение контракта на поставку услуг, установка и эксплуатация водометров, выписка счетов и др.) детально описан в разделе «Политика работы с клиентами».

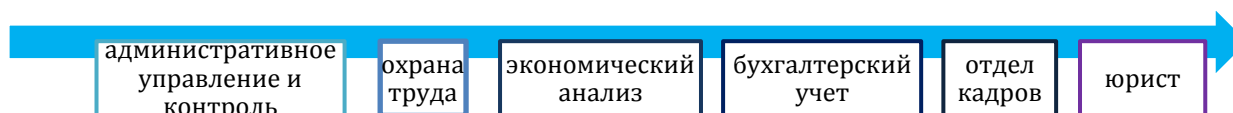
Второстепенные процессы оказания услуг (производственные процессы) разные. Так, в разделе «Вода» существует: забор, транспортировка, хранение, обработка (хлорирование), распределение воды. В разделе «Канализация» разделяем следующие этапы процесса: сбор, эвакуация, перевозка сточных вод.

Основная деятельность МП „АРЃ-CANAL ОКНИЦА” поддерживается **процессами обслуживания и эксплуатации**:



В разделе процессов деятельности обслуживания, согласно штатному расписанию, включены: служба механика, служба электрика и энергетика, второстепенный сектор.

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



В разделе процессов организационно-административной деятельности, в соответствии с организационной структурой, включены как подразделения: Администрация (Директор), Бухгалтерия (в том числе Экономист), Отдел кадров, Охрана труда, Служба Юриста.



**Выводы**

- *Участие топ менеджмента во внезапных ситуациях требует много времени, которое может использоваться управлением предприятия в принятии стратегических решений.*
- +/- *Использование некоторых инструментов анализа при принятии стратегических решений является положительным фактором, но, необходимо проводить эффективный мониторинг принятых решений (для предотвращения возможных рисков в похожих случаях), а также сравнительные анализы и экономические прогнозы.*
- +/- *некоторые процессы (в частности расчет оплаты за потребляемую воду) производятся автоматически после введения данных о количестве потребляемой воды, а в остальном есть 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.*

**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 „APĂ-CANAL OCNIȚA” представлены ниже.

**Таблица 20. Характеристики системы контроля МП „APĂ-CANAL OCNIȚA”**

Критерий	Характеристика	Комментарии
Форма осуществления	☐ Внутренний ☐ Внешний	☑ Система контроля организуется Предприятием самостоятельно. Также Предприятие подлежит контролю со стороны Мэрии г. Окница, в своем качестве Учредителя и собственника.
Степень интеграции	Интегрированная система контроля	☑ 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.  Так как основной целью внутреннего контроля на Предприятии является систематическое отслеживание за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, процесс контроля тесно связан организацией деятельности и мотивации сотрудников. Фактически, контроль является главным элементом процесса управления. Система контроля использует в основном ресурсы (информационные, кадровые, временные, финансовые) общей системы управления.
Степень централизации	Централизованная система контроля	☑ 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.  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

		<i>руководителям соответствующих подразделений.</i>
Степень охвата	Сплошной	✍ <i>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. Не менее важно отметить, что уровень квалификации, мотивации и опыта управленцев среднего звена также является довольно низким (попросту говоря некому делегировать).</i>
Периодичность выполнения	Постоянный Регулярный	✍ <i>Внутренний контроль имеет постоянный характер, осуществляется в реальном времени и направлен только на результат.</i> ✍ <i>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.</i>
Период и время проведения	Оперативный Текущий	
Место контрольной функции в организационной структуре управления Разграничение полномочий <b>Фигура 18. Уровни внутреннего контроля в МП „APĂ-CANAL OCNIȚA”</b>	⊕ Ответственность за организацию внутреннего контроля	✍ <i>В настоящее время, на Предприятии отсутствует специальный орган или лицо наделенные полномочиями организации внутренней системы контроля.</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"> <li>⊖ Соответствие деятельности законодательным и нормативным актам</li> <li>⊖ Работа сотрудников</li> <li>⊖ Аварии и сбои в работе сети</li> <li>⊖ Случаи краж воды</li> <li>⊖ Уровень удовлетворения абонентов</li> <li>⊖ Уровень материально-технического снабжения</li> <li>⊖ Расходование ресурсов</li> <li>⊖ Движения денежных средств</li> <li>⊖ Состояние материальных активов</li> <li>⊖ Финансовое состояние Предприятия</li> </ul>	
Отношение к объектам контроля	Зависимый	✍ <i>Так как непосредственный контроль над рабочим процессом в Предприятии осуществляется руководителями структурных подразделений и непосредственными исполнителями хозяйственных</i>

		<i>работ, которые являются лицами, прямо или косвенно зависящими от контролируемого процесса, контроль имеет зависимый характер.</i>
Цель	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ выявление нарушений и отклонений</li> <li>▶ оперативное устранение недостатков</li> <li>▶ распространение положительного опыта в хозяйстве</li> <li>▶ дисциплина персонала</li> <li>▶ повышение ответственности персонала</li> </ul>	<p>✍ <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.</i></p> <p><i>Также, контроль играет дисциплинарную роль.</i></p>
База осуществления	Система обратной связи	✍ <i>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).</i>
Методы и инструменты контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Наблюдение и обследование</li> <li>✘ Непосредственные посещения на местах</li> <li>✘ Проверка – сопоставление (сравнение) реального положения объекта контроля, соответствие законам, стандартам, планам, нормам, нормативам, стандартам, требованиям, правилам, приказам, принимаемым управленческим решениям</li> <li>✘ Анализ</li> <li>✘ Коммуникативные методы</li> </ul>	
Регулирование	Посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нормального или желаемого состояния	
Степень автоматизации	Неавтоматизированный контроль	✍ <i>Процесс контроля осуществляется непосредственно его субъектами, без применения автоматических средств.</i>
Степень формализации	Низкий	✍ <i>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.</i>
Документальное сопровождение	Частичное	<p>✍ <i>Внутри предприятия действует система отчетности (устной или письменной), которая позволяет проверку результатов хозяйственной деятельности каждого отдельного подразделения.</i></p> <p>✍ <i>Для некоторых контролируемых аспектов, нынешний Директор внедрил собственные формы представления запрашиваемых данных.</i></p>

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

Фигура 18. Уровни внутреннего контроля в МП „APĂ-CANAL ОСНИЦА”

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

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

### Показатели эффективности

На предприятии не существует системы контроля показателей эффективности. Так как предприятие действует всего 2 года, анализ тех же показателей в динамики не производится. Тем не менее, существующая система контроля может показать некоторые показатели эффективности указанные в следующей таблице:

Фигура 19. Показатели производительности на уровне МП „APĂ-CANAL ОСНИЦА”

№	Производственный показатель	Описание
1.	Типы отслеживаемых показателей	<p><b>показатели оперативной эффективности</b> – эффективность основной деятельности (примеры. Объем забора воды (м/м<sup>3</sup>), объем поставок воды (м/м<sup>3</sup>), объем потребляемой электроэнергии (м/квт, м/лей), объем потребляемой воды по категориям потребителей, нормы потребления, тарифы и др.)</p> <p><b>показатели эффективности в управлении и работе с клиентами</b> (количество контрактов, количество жалоб, долги и др.)</p> <p><b>показатели финансовой эффективности</b> (согласно статистическим отчетам)</p> <p><b>показатели эффективности управления активами</b> (уровень износа, уровень материально-технического обеспечения и др.)</p>
2.	Средства отчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Показатели предъявляются по видам деятельности в общих числах (пример: в случае с контролерами).</li> <li>➤ Показатели исходящие из статистической отчетности и тех что запрашиваются Мэрией – регулярно (квартально, по истечению года).</li> <li>➤ Отчетность производится снизу вверх, в соответствии с поставленными задачами. Не существует никакой принятой методологии расчета показателей эффективности, а также их структуры по категориям.</li> </ul>
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</p>

		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).
4.	Превентивные меры	После анализа некоторых показателей (к примеру, дебиторская задолженность или анализ поставок услуг), директор предпринимает меры по предотвращению некоторых неприятных ситуаций (интенсивный сбор долгов, погашение задолженности перед государством).

**Источник: Стратегия развития МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” на период 2013-2015**

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 во всех направлениях.
- + Возможность быстрого реагирования в экстренных случаях, благодаря регулярному контролю. Оперативный контроль производится быстро и более качественно, благодаря отраслевой специализации Директора.
- Отвлечение Директора от исполнения контроля процессами стратегической или инвестиционной деятельности за счет чрезмерной вовлеченности в операционном контроле.
- Ввиду того, что руководство специализировано в инженерно-техническом направлении (образование), оно не обладает достаточными знаниями в области стратегического менеджмента, что в будущем может отразиться на создании эффективной системы менеджмента. Таким образом, рекомендуется (для руководства) больше подготовительных курсов в области стратегического менеджмента.

## **3.2.4 Анализ управления персоналом**

### **3.2.4.1 Управление персоналом**

#### **Управленческая команда, ответственность, делегирование**

Муниципальное Предприятие „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” управляется директором - господином Никифоровым Анатолием Н.. Директор принимает непосредственное участие и руководит всей деятельностью предприятия, согласовывая свою деятельность с Мэрией города Окница.

В **Приложение 2. Штатное расписание МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”** представлена управленческая команда, которая находится в подчинение Директору МП. Таким образом, подчиненными являются:

- Главный инженер – обеспечивает техническое управление предприятия (*линейный руководитель*),
- Главный бухгалтер – ответственный за бухгалтерский учет предприятия (*линейный руководитель*),

Учитывая тот факт, что предприятие новое и объем работ не большой, совмещение функций у некоторых членов управленческой команды надо будет устранить, разделить обязанности и показать всех линейных руководителей, а также заполнить создавшиеся вакансии.

Более детальное описание управляющих функций было показано в разделе «Организационная структура»

Делегирование (но не во всех направлениях деятельности предприятия) задач на предприятии производится по вертикали (сверху вниз). 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.

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 „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” не имеет четкой стратегии развития персонала или какого-либо альтернативного документа, который мог бы формулировать эти направления. Таким образом, разработка стратегии в области персонала является для „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” 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.

Что касается кадровых политик МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”, 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»*

Из внутренних документов предприятия, которые должны регулировать отношения между работниками и работодателем существует только договор найма на работу. Внутренних положений по отделам, по процедуре принятия на работу и должностных инструкций для каждого рабочего места не существуют.

### **Планирование необходимости в кадровых ресурсах**

Процесс планирования персонала в МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” не является формализованным и четко управляемым, и не существует практики в регулярной оценки необходимости в кадрах. В то же время, предприятие каждый год готовит штатное расписание (*Приложение 2. Штатное расписание МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”*).

Планирование в настоящее время осуществляется на основании результатов прошедшего года и возможной необходимости в следующем году. В штатном расписании отражен фонд заработной платы, количество персонала размер заработной платы, разряд и оклад на одну единицу.

Соотношение рабочих и вспомогательного персонала к ИТР составляет 1,6:1, а соотношение средних доходов тех же категорий персонала составляет 0,85:1. Учитывая эти два соотношения, можно утверждать, что соотношение персонала предприятия очень неэффективно. Таким образом уровень постоянных затрат высок и очень рискованный.

### **Отбор, набор, найм персонала**

Что касается отбора в МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА”, 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.

Отбор кандидатов проходит в два этапа:

- Первый этап - это предварительное собеседование с руководителем предприятия;
- Второй этап – это испытательный срок от 3 до 6 месяцев.

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.

### **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.

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. Таким образом, не существует и процедуры оценки персонала МП „АРՁ-CANAL ОКНИЦА” на основе показателей эффективности. Более того, действующее законодательство предоставляет ограниченные возможности для продвижения сотрудников на основании заслуг. В принципе предприятие действует всего два года и невозможно отследить хоть какую-либо динамику для оценки достижений и заслуг.

Формализованный и утвержденный Регламент об аттестации работников предприятия также отсутствует.

### **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 (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.

### **Социальные конфликты, отношения с профсоюзами**

На предприятие не ведет деятельность ни один сотрудник профсоюзов. Соответственно не существует ни коллективного соглашения и ни других документов регламентирующие такие отношения. Только в 2014 году началась работа в этом направлении и предполагается, что конкретные сдвиги произойдут не раньше 2015 года.

### **Выводы**

- *Отсутствует формализованная стратегия по персоналу, а также, какая либо письменная политика регламентирования этого направления.*
- *На предприятие отсутствуют: внутреннее положение о функционировании предприятия, а также должностные инструкции для каждого рабочего места.*
- *Необходимость в персонале не рассчитывается исходя из нормативов численности персонала в секторе вода и канализация. Также отсутствует планирование необходимости в персонале.*
- +/- *набор кадров на предприятии осуществляется в соответствии с законодательством. Даже если существуют электронные трудовые договора, есть необходимость в автоматизации реестров для учета документов.*
- +/- *Отсутствует система профессионального формирования кадров посредством систематической оценке необходимости профессионального формирования и его планирования. Регулярное ежеквартальное обучение проводится в основном по технике безопасности и охране труда и не включает все должности (административно-управленческие).*
- + *В 2014 году предприятие начало работу в плане организации профсоюзной деятельности.*

### **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 31,25 позиций, из них 12,25 в администрации, а остальные 19 рабочие. Тут необходимо отметить, что некоторые позиции совмещены и таким образом на предприятие работают 28 человек. На некоторых позициях текучесть кадров высокая и поэтому есть вакансии на места одного слесаря и двух водителей. Необходимость в персонале в соответствии с нормативами АМАС не соответствует требованиям из-за отсутствия в городе квалифицированных рабочих.

Штатное расписание утверждается ежегодно Директором предприятия, Городским Советом г. Окница и регистрируется в соответствии с законодательством в Инспекцию труда (**Приложение 2. Штатное расписание МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА“**). Как инструмент управления и обеспечения необходимым персоналом, штатное расписание не являются достаточными, потому что это только формальное отражение исполнения правовых требований. Каждый отдел укомплектован



персоналом ровно на то количество, которое нужно для проведения строго необходимых работ. Соответственно, соблюдение таких норм как «Нормативы о количестве необходимого персонала в хозяйстве водо-канал», разработанные Ассоциацией «Moldova Арђ-Canal» практически не соблюдаются. В то же время, необходимость укомплектования персоналом обсуждается и контролируется частыми проверками со стороны Государственной Инспекции по Охране Труда.

Эффективность человеческих ресурсов можно рассчитать из статистических отчетов составляемых экономистом и только в разделе производительность на одного работника. Эти показатели указаны в таблице

**Фигура 20. Эффективность человеческих ресурсов в МП «Арђ-Canal Осница».**

Общие показатели	Осмысление	Формула	Единица измерения	2012	2013
<b>Общая производительность, тысяч лей</b>	Какой средний доход приносит МП на 1 единицу персонала, годовой	Объем чистых продаж, тысяч лей/количество персонала	Тысяч лей/1 работник	57	77
<b>Уровень загрузки управления, %</b>	Обеспечение МП административным должностями	Количество административного персонала / общее количество персонала	%	48	39

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

Так как просматривать динамику за два года практически не представляется возможным, в общем, можем только отметить позитивность в том, что во второй год деятельности производительность персонала выросла, а уровень загрузки управления слабый (административный персонал мог бы организовать больше рабочих), хотя и приближается к общепринятым нормам (25-30%).

Помимо этого, на предприятии не существует процедуры или механизма формирования кадрового резерва. Таким образом, кадровый резерв на предприятии не сформирован.

**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:

$$\text{\% текучести персонала} = \frac{\text{Число уволившихся со}}{\text{Среднесписочная числе}}$$

**Фигура 21. Основания, по которым работники уходят с работы, 2012-2013**

Основания ухода	2012	2013
Отставка (по собственной инициативе)	17	12
Выход на пенсию	0	0
Инвалидность	0	0
Смерть	0	0
Увольнения	0	0
Сокращение штатов или персонала	0	0
<b>Итого</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

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

Показатель текучести в компании МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” составил 65,4% в 2012 и 48,0% в 2013. Показатели были рассчитаны на основании данных предприятия.

Уровень показателя текучести до 25% считается нормальным для большинства организаций, а процент более чем в 25% свидетельствует о проблемах относительно управления персоналом. И в 2012 и в 2013 году этот показатель сигнализировал тревогу на муниципальном предприятии, из-за многих отставок по собственной инициативе (17 в 2012 и 12 в 2013), основными причинами которых являются:

- новое предприятие с множеством проблем на начальном этапе;
- низкая заработная плата;
- неблагоприятные условия для работы;
- выезд за пределами страны в поисках более оплачиваемой работы.

### Структурированный анализ состава персонала

Характеристика структуры персонала МП „АРЃ-CANAL ОСНИЦА” по возрасту показывает, что коллектив предприятия довольно хорошо сбалансирован. Из общего числа сотрудников 10 сотрудников в возрасте до 30 лет и 3 сотрудника в возрасте до 40 лет, а в диапазоне 40-65 лет находятся - 15 сотрудников. Это соотношение составляет примерно 50/50.

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 22. 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 (19 против 9), средний возраст в компании составляет около 43 лет, при этом большинство персонала имеют среднее профессиональное образование (СПТУ).

**Фигура 22. Структура персонала по общему стажу работы, по возрастной категории, по половой принадлежности и по уровню образования.**



МП «Арђ-Canal Осница»

### Выводы

- *Несоответствие некоторых позиций с необходимостью персонала в соответствии с штатным расписанием и общепринятым нормативам в секторе.*

- +/-Позитивным фактором является тот факт, что производительность труда растет, также как и рост загружаемости административного предприятия, объем заработной платы вырос. Слежение за показателями эффективности персонала (в динамике и по секторам).
- Высокая текучесть кадров на предприятии (больше в рядах рабочих).

### 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. Учитывая тот факт, что до 2014 года предприятие не имела договор с организацией профсоюзов, и соответственно не имела коллективного соглашения для регламентации всех вопросов связанные с персоналом (в том числе и по зарплате), оплата труда сделана так, чтобы покрыть всевозможные отраслевые коэффициенты.

Минимальная заработная плата составляет 2200 леев и увеличивается в зависимости от должности, выплачивается ежемесячно, согласно индивидуальному договору путем перечисления (100%) на карточный счет работника. У предприятия нет задолженности по заработной плате перед работниками. Минимальный размер заработной платы 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.

В следующей таблице представлены размеры заработной платы, перечислений в Социальный фонд и отчислений на медицинское страхование, а также рост заработной платы в периоды 2012-2013. Таким образом, фонд заработной платы уменьшился в 2013 году на 3,5%, доля отчислений в Социальный фонд выросло в 2013 году на 60,5%, а отчисления на медицинское страхование выросло на 60,1%, по сравнению с 2012 годом.

**Фигура 23. Структура заработной платы, 2012-2013, лей**

	2012	2013	Рост	
			2012	2013
Заработная плата	451 610	725 900	0%	60,7%
Социальный фонд	103 869	166 962	0%	60,7%
Медицинское страхование	16 868	23 522	0%	39,4%
	<b>572 347</b>	<b>916 384</b>	<b>0%</b>	<b>60,1%</b>

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

В 2014 году началась процедура по созданию профсоюзного комитета на предприятии, по истечению чего будут созданы все необходимые регламенты и документы в плане управления и расчетов с персоналом. С большой долей вероятности, в системе оплаты работы персонала будут изменения, которые начнут действовать не раньше 2015 года.

Средняя заработная оплата в год (в т.ч. начисления) рабочего персонала и администрации представлена ниже:

Фигура 24. Средняя ЗП, 2013, лей



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

### Система мотивации персонала

По мимо заработной платы, которая выплачивается регулярно, других форм материальной мотивации (бонусы, премии) не существует. Единственной 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.

Кроме этого, директор пытается ввести свою собственную систему разовой мотивации отдельных категорий сотрудников. В частности, он пытается мотивировать работников во время устранения аварийных ситуаций на сетях. Он премирует работников (каждый раз по разному) за быстрое устранение неполадок, что приводит к меньшим потерям воды и улучшению качества поставленных услуг потребителям. При этом он всегда участвует и контролирует каждый этап таких работ.

Путевки для поправки здоровья в санатории также не предоставляются. Другие формы материальной и нематериальной мотивация персонала будут прописаны в Коллективном договоре МП „АРЃ-CANAL OCNIȚA” после его принятия.

### Выводы

- +/- заработная плата соответствует требованиям законодательства с учетом коэффициента в отрасли. *Оперирование минимальными тарифами по отрасли.*
- +/- Отсутствие задолженности по заработной плате и отчислениям в социальный фонд. *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.*

### 3.3 Финансовый-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 «Аря-Canal» Окница 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 25. 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-Canal» Окница начнем с структуры Финансового Департамента и его сотрудниками.

Как такого **финансового департамента** в МП «Арђ-Canal» Окница не существует, таким образом специалисты которые ответственны за финансовую часть, являются Руководитель предприятия и главный бухгалтер. Данная структура сказывается негативно на качестве сформированных отчетов и их использование в анализе для принятия определённых финансовых решений.

Для того чтобы понять 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 принятие правильных и своевременных решения, поэтому информационная база должна иметь четко определённые принципы и стандарты описанные в внутренних процедурах.

В случае «Арђ-Canal» Окница 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.

Поскольку на данный момент в составе финансового департамента «Арђ-Canal» Окница только один человек – главный бухгалтер – 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 21. Ведение информационных баз предприятия «Арђ-Canal» Окница**

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		- нет 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; - 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» Окница**

Отсутствие экономиста привело к тому что для принятия решение используются только бухгалтерские отчеты, которые исходя из текущих методах формирования не предоставляют детальную картину ситуации предприятия.

Как представлено в Фигура 25, 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» Окница 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 всего лишь второй год, в настоящее время оно имеет своё стратегическое видение развития, но данное видение не задокументировано официально, имея лишь устные договоренности. 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» Окница практически отсутствует. Весь процесс бюджетирования сходится к распределению финансовых ресурсов от потребителей услуг на текущие расходы и оплату кредиторских задолженностей.

**Отчётность** – предприятие должна предоставляет информацию разным категориям пользователей, данный этап финансового менеджмента разделим на три подэтапа, а именно: отчетность которая предоставляется в финансовые органы (официальная отчётность), отчеты подготовленные для акционеров и внутренняя отчётность.

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-СІ, «Затраты, расходы и инвестиции предприятия» - формируется ежеквартально;
  - Статистический отчет МЗ, «Оплата труда и стоимость труда» - формируется ежегодно;
  - Годовая структурная анкета для предприятий – формируется ежегодно;
  - Декларация о начисление и использование взносов обязательного государственного социального страхования – ежеквартально.
- **Отчетность для акционеров** - 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 предприятии также ответственным является Руководитель.

#### **Рекомендаций:**

- ↔ *Перейти на автоматизированный бухгалтерский учет;*
- ↔ *Пересмотреть актуальную структуру финансового департамента, и при необходимости пополнить штат экономистом, 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 Ocnita» 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» Окница:

- 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 доходов.

### **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 иммобилизованных и мобильных средств;
- величина собственных и заемных средств организации и др.

При проведение анализа предприятию «Арђ-Canal» Окница а основу информационного обеспечения составило бухгалтерская отчетность а также дополнительная информация с вспомогательным характером.

Анализ информации из баланса предприятия за период 2012 – 2013 года показывает что, активы предприятия на 94% сформированы из долгосрочных активов (недвижимость, сооружения со специальным назначениям, транспорт, машины и оборудование и.д.) и



только 4% 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:

- + сокращение суммы долгосрочных материальных активов на 31%, что объясняется с одной стороны процессом амортизаций основных средств, но в основном данное сокращение было произведено за счет переоценки балансовой стоимости устаревшего оборудования, транспортных средств и прочих основных средств;*
- увеличение суммы краткосрочной дебиторских задолженностей на 24%, и это составляет 1,95% от общей стоимости имущества компании;*
- доля собственного капитала уменьшилась на 0,28 % пункта и составляет отрицательное процентное значение к балансу, что говорит о регистрации убытков в деятельности компании.*
- + на заемный капитал организации приходится 99,3 % к концу года, и это на 0,1 % пункта меньше, чем в начале года. Доля заемного капитала снизилась, в основном, за счет сокращения доли долгосрочных и краткосрочных кредитов.*

Фигура 26. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей)

	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			<b>Горизонтальный анализ</b>		<b>Вертикальный анализ</b>	
Нематериальные активы	0	0	0%	0%	0,00%	0,00%
Долгосрочные материальные активы	23 761,3	16 292,5	100%	69%	97,98%	96,03%
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0%	0%	0,00%	0,00%
Прочие долгосрочные активы	0	0	-	-	0,00%	0,00%
<b>ИТОГО Долгосрочные активы</b>	<b>23 761,33</b>	<b>16 292,49</b>	<b>100%</b>	<b>69%</b>	<b>97,98%</b>	<b>96,03%</b>
<b>ОБОТОННЫЕ АКТИВЫ</b>						
Товарно-материальные запасы	36,0	59,1	100%	164%	0,15%	0,35%
Краткосрочная дебиторская задолженность	266,5	330,3	100%	124%	1,10%	1,95%
Краткосрочные инвестиции	0,0	0,0	-	-	0,00%	0,00%
Денежные средства	187,2	284,8	100%	152%	0,77%	1,68%
Прочие краткосрочные активы	0,0	0,0	-	-	0,00%	0,00%
<b>ИТОГО Оборотные активов</b>	<b>489,66</b>	<b>674,16</b>	<b>100%</b>	<b>138%</b>	<b>2,02%</b>	<b>3,97%</b>
<b>ВСЕГО-АКТИВ</b>	<b>24 251,0</b>	<b>16 966,7</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>			<b>Горизонтальный анализ</b>		<b>Вертикальный анализ</b>	
Уставный и добавочный капитал	5,4	5,4	100%	100%	0,00%	0,00%
Резервы	0,0	0,0	-	-	0,00%	0,00%
Нераспределенная прибыль (убыток)	56,5	-153,1	100%	-271%	0,23%	-0,90%
Неосновной капитал	0,0	144,0	-	-	0,00%	0,85%
<b>ИТОГО Основного Капитала</b>	<b>61,91</b>	<b>-3,76</b>	<b>100%</b>	<b>-6%</b>	<b>0,26%</b>	<b>-0,02%</b>
<b>Долгосрочные Обязательства</b>						
Долгосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	-	-	0,00%	0,00%
Долгосрочные начисленные обязательства	24 099,4	16 842,0	100%	70%	99,37%	99,27%
<b>ИТОГО Долгосрочные Обязательства</b>	<b>24099,4</b>	<b>16842,0</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>99,37%</b>	<b>99,27%</b>
<b>Краткосрочные Обязательства</b>						
Краткосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	-	-	0,00%	0,00%
Краткосрочные торговые обязательства	33,3	36,9	100%	111%	0,14%	0,22%
Краткосрочные начисленные обязательства	56,4	91,5	100%	162%	0,23%	0,54%
<b>ИТОГО Краткосрочные Обязательства</b>	<b>89,70</b>	<b>128,42</b>	<b>100%</b>	<b>143%</b>	<b>0,37%</b>	<b>0,76%</b>
<b>ВСЕГО-ПАССИВ</b>	<b>24 251,0</b>	<b>16 966,7</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «АрՁ Canal» Окница

## Анализ активов

В структуре активов муниципального предприятия самую большую долю в 96% занимают долгосрочные активы, а текущие активы всего 4%.

Поскольку предприятие "АрՁ-Canal" Окница было создано лишь в 2012 году, и является муниципальным предприятием в сфере обслуживания населения, учредителем которого является Примэрия г. Окница, все основные средства были переданы безвозмездно в хозяйственное ведение из публичной собственности города.

### Долгосрочные активы

Проанализировав структуру долгосрочных активов предприятия, 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 специальных сооружений, машин и оборудование, здания и транспортные средства. Список основных средств предприятия «АрՁ-Canal» Окница представлен в **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

Структура основных средств (Фигура 28) наглядно показывает что за последний год изменилась доля стоимости оборудования и специальных сооружений. Но к сожалению данные изменения были сделаны не в процессе модернизации, а в процессе переоценки старых основных средств, что при текущем уровне износа это отражается негативно на уровне затрат и убытков предприятия.

Анализ степени Износа долгосрочных активов на конец 2013 года (Фигура 29) показало что:

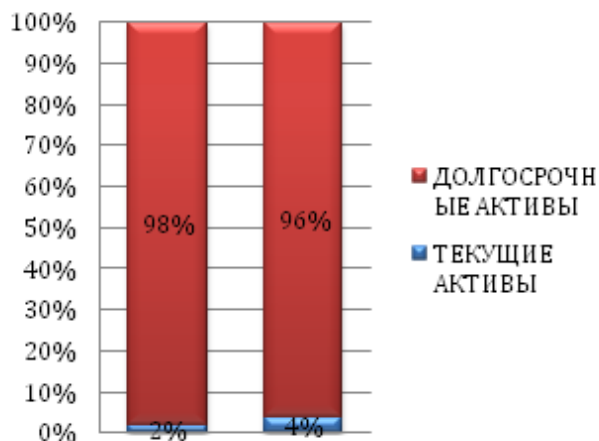
- самую большую степень износа регистрируют машины, оборудование, специальные установки и Транспортные средства, которые составляют 58% и 55%;

- степень износа у прочих основных средств составляет 35%;

+/- здания регистрируют уровень износа в 17,8%, допустимый уровень, но срок эксплуатации недвижимости достаточно высокий и данный уровень износа, в данном случае, не отражает реальную ситуацию, поскольку в последний год были начаты ремонтные работы, по истечению которых увеличится балансовая стоимость данных активов, тем самым уменьшится % износа;

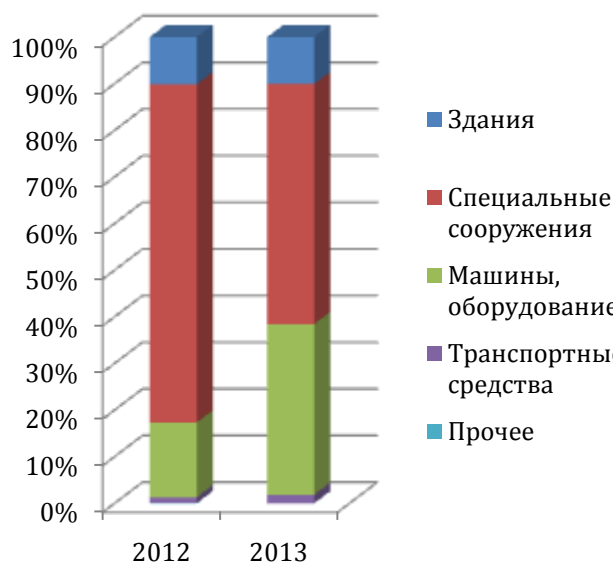
+ уровень износа в размере 17,7% имеют специальные сооружения, что является допустимым уровнем, учитывая деятельность предприятия;

Фигура 27. Структура активов (2012 - 2013)



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

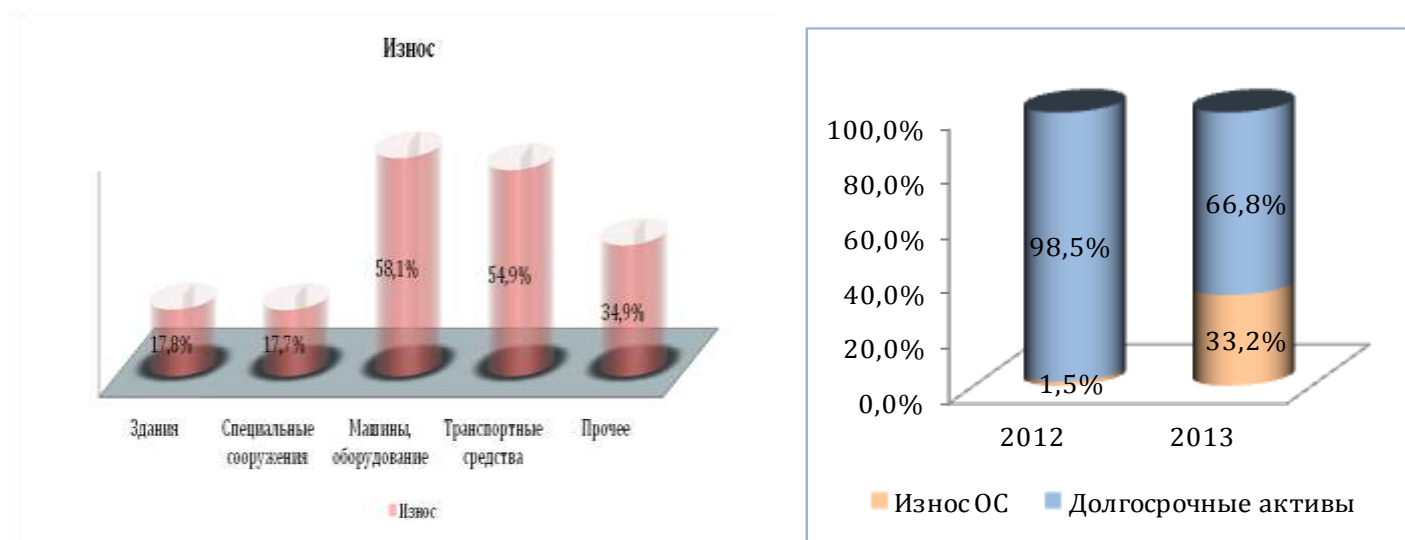
Фигура 28. Структура основных средств(2012 - 2013)



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

В основном все Здания и Специальные сооружения, которые используют предприятия были построены в восьмидесятых годах, а некоторые намного раньше и капитальные ремонты не делались с момента распада Советского Союза.

Фигура 29. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г.



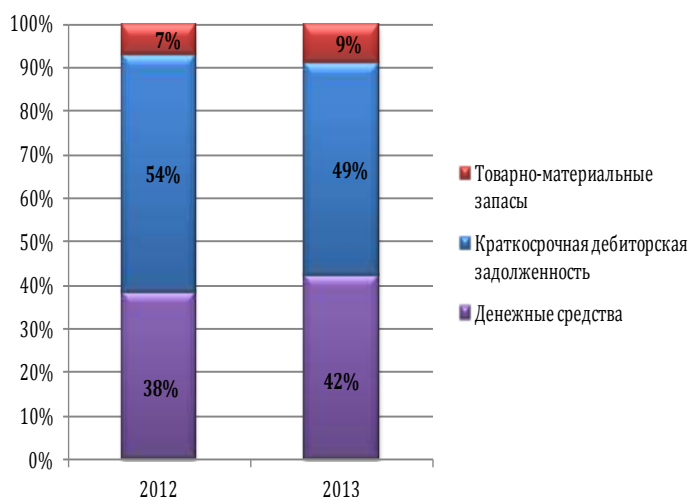
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «АрՁ-Canal» Окница

### 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

Фигура 30. Структура текущих активов



Структура текущих активов Муниципального предприятия представлена в Фигура 30, и исходя из проведенного анализа видны следующие изменения:

- уменьшение доли Краткосрочных дебиторских задолженностей указывает на то, что у предприятие хорошо поставлена работа с просроченными платежам;
- рост доли Товарно-материальных запасов в текущих активах приходит на то, что скорость уменьшения Дебиторских задолженностей больше скорости уменьшения Товарно-материальных

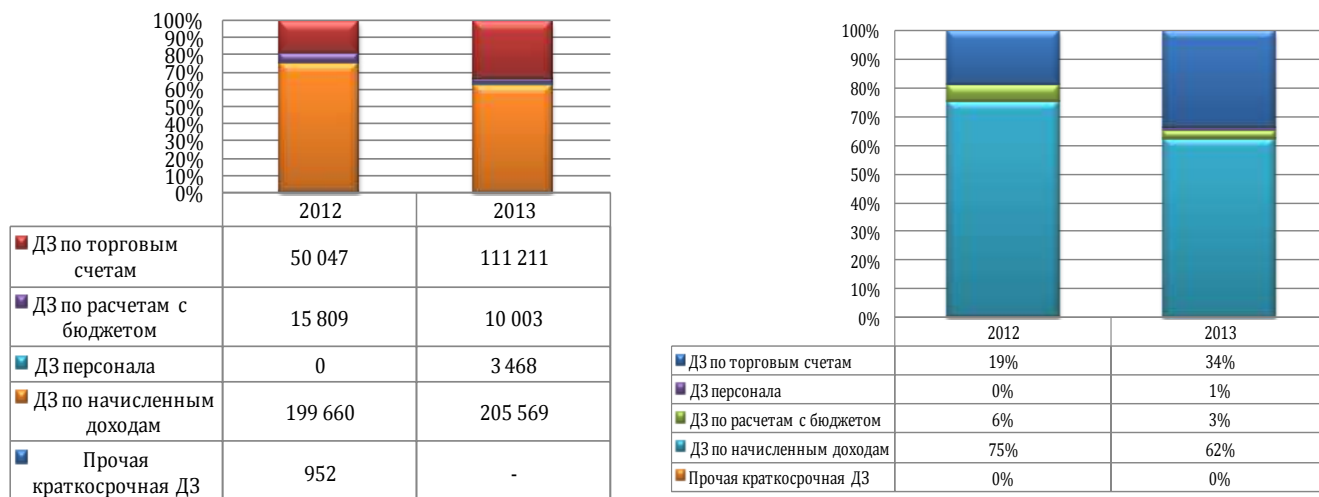
запасов. Фактически данная статья баланса, в суммарном выражении, уменьшается, и, исходя из деятельности предприятия, демонстрирует положительные показатели, поскольку не замораживаются денежные средства.

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 на протяжении анализируемого периода составляет 62% и задолженностей по торговым счетам, где регистрируются долги экономических агентов, на конец 2013 года, значение в 111,2 тыс. лей, что составляет 34% от общей суммы дебиторской задолженности (Фигура 31).

Из Фигура 30 видно, что на протяжении 2012 – 2013 года дебиторская задолженность имеет тенденцию уменьшения, которая зарегистрировалась благодаря повышению дисциплины оплаты счетов от потребителей.

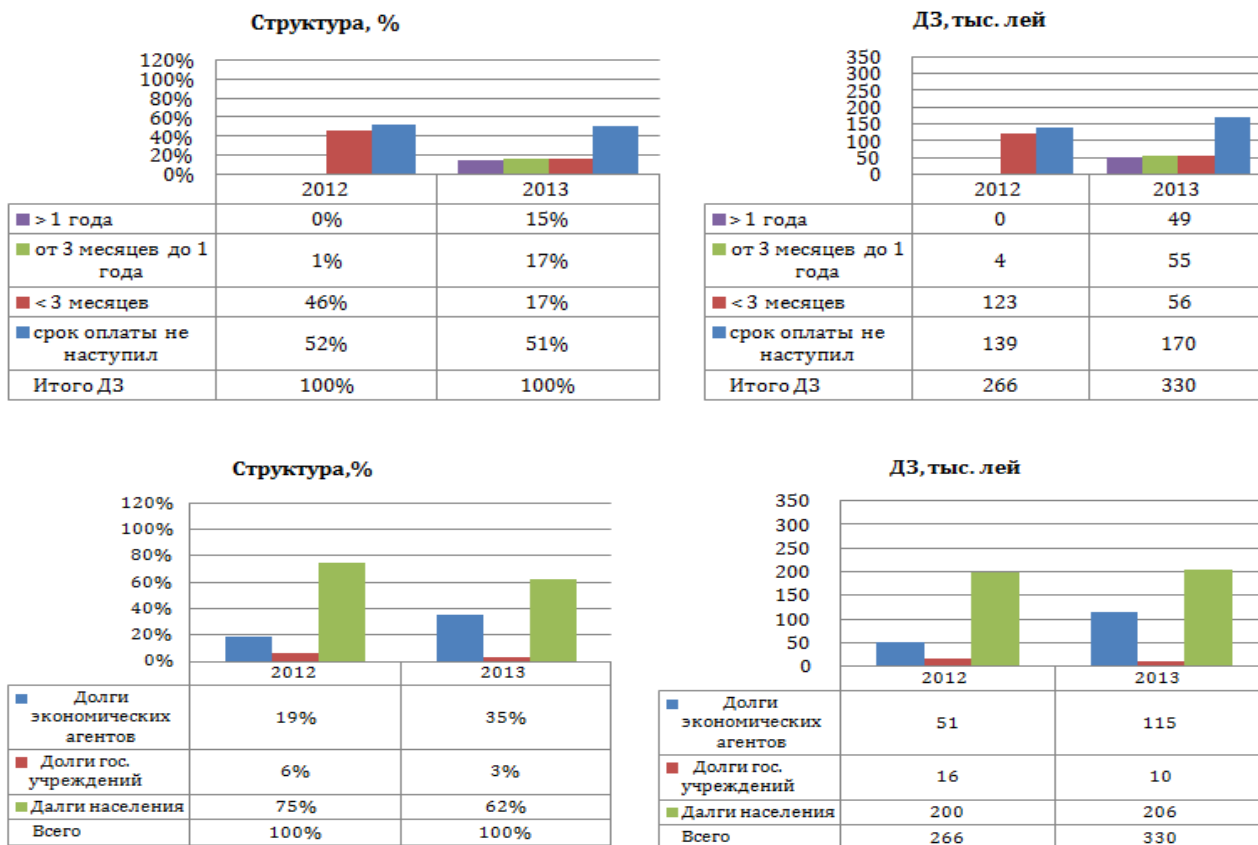
Фигура 31. Структура Дебиторской задолженности



Источник: Бухгалтерские документы МП «АрՁ-Canal» Окница

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

Фигура 32. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям



Источник: Бухгалтерские документы МП «АрՁ-Canal» Окница

Из всего Дебиторской задолженности в 330 тыс. лей 51% составляют долги, срок оплаты которых ещё не наступил, что говорит об очень хорошем уровне работы с краткосрочной задолженностью.

**Вывод:** С точки зрения сроков оплаты долгов, на предприятии МП „Ара-Canal Ocnița”, регистрируется удовлетворительная ситуация, так как доля задолженности с просроченным сроком боле 1 года составляет лишь 15%.

Из активных дебиторов самую большую долю занимает долг Населения - 62%, уровень которого на протяжении последних двух лет идет на спад (от 75%), что позволяет сделать вывод о том что менеджмент предприятия уделяет внимание уровню возврата дебиторской задолженности.

Также доля долгов со стороны экономических агентов достаточно высока, составляет в 2013 году - 115 тыс. лей, что соответствуют 35 % от общего количества ДЗ. Из данного списка можно выделить:

- ✗ Районную Больницу г. Окница (~70 тыс. лей);
- ✗ Avantaj Partner Lux SLR (~ 9 тыс. лей);
- ✗ 2 школы (~ 8 тыс. лей);
- ✗ 2 детских сада (~ 7 тыс. лей);
- ✗ Организация Сорока (~ 3 тыс. лей);
- ✗ Прочее.

**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**

**Фигура 33. Структура Пассивов**



На конец анализируемого периода Собственный капитал предприятия уменьшился на 65,7 тыс. лей. Это свидетельствует об регистрировании убытков на предприятии и ухудшение финансовой устойчивости компании, повышение финансовых рисков;

- долгосрочные обязательства предприятия составляют 16,8 млн. лей и они состоят из переданного безвозмездного имущества от учредителя муниципального предприятия, что не совсем правильно, так как это имущество должно было отражаться в собственном капитале предприятия.

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

### Краткосрочные обязательства

В структуре Краткосрочных обязательств, за анализируемый период изменилась доля Краткосрочных начисленных обязательств, выросли от 56,4 тыс. лей до 91,5 тыс лей в 2013 году.

А также был зарегистрирован рост обязательств по торговым счетам, до 36,9 тыс лей к концу 2013 году.

*Всё это привело к значительному росту общей задолженности предприятия по краткосрочным обязательствам, что составило 128,4 тыс. лей в 2013 году.*

**Фигура 34. Структура Краткосрочных обязательств**



### Рекомендаций:

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

**3.3.2.2 Анализ финансовых результатов**

В Таблица 22 представлен анализ финансовых результатов по горизонтали и вертикали за 2012 – 2013 года. Вертикальный анализ составлен в сравнение с 2012 годом.

**Таблица 22. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%**

	2012	2013	Анализ по вертикали		Анализ по горизонтали	
			2012	2013	2012	2013
<b>Доход от продаж</b>	<b>1 316,7</b>	<b>2 155,6</b>	<b>100%</b>	<b>164%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
вода	746,4	1 103,2	100%	270%	57%	94%
канализация	562,2	914,2	100%	25%	43%	6%
<b>Себестоимость</b>	<b>1 433,6</b>	<b>1 875,7</b>	<b>100%</b>	<b>131%</b>	<b>87%</b>	<b>90%</b>
вода	1 420,2	1 808,4	100%	127%	108%	84%
канализация	13,4	67,2	100%	501%	1%	3%
<b>Валовая прибыль</b>	<b>-116,9</b>	<b>279,9</b>	<b>100%</b>	<b>240%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>
вода	-673,7	-705,3	100%	95%	-51%	-33%
канализация	548,8	847,0	100%	154%	42%	39%
<b>Другие операционные доходы</b>	<b>554,3</b>	<b>25,4</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>42%</b>	<b>1%</b>
<b>Административные расходы</b>	<b>378,1</b>	<b>533,4</b>	<b>100%</b>	<b>141%</b>	<b>29%</b>	<b>25%</b>
<b>Другие операционные расходы</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>100%</b>	<b>120%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Результаты от операционной деятельности</b>	<b>56,5</b>	<b>-231,4</b>	<b>100%</b>	<b>-409%</b>	<b>4%</b>	<b>-11%</b>
Результаты от инвестиционной деятельности	0,0	0,0	-	-	-	-
Результаты от финансовой деятельности	0,0	21,8	-	-	-	1%
Результаты от экономически-финансовой деятельности	56,5	-209,6	100%	-371%	4%	-10%
Прибыль/убыток до налогообложение	56,5	-209,6	100%	-371%	-	-
Налог на прибыль	0,0	0,0	-	-	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>56,5</b>	<b>-209,6</b>	<b>100%</b>	<b>-371%</b>	<b>4%</b>	<b>-10%</b>

**Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «АрՁ-Canal» Окница**

+ за последний анализируемый период продажи составили 2 156 тыс. лей,, что обозначает рост на 838,9 тыс. лей (на 64%);

- себестоимость продаж продукции увеличилась на +442,1 тыс. лей (+31,0%) и составляет 90% в общем объёме продаж;

+/- за 2013 год Валовая прибыль предприятия выросла (до 240%), достигая уровня в 279,9 тыс. лей;

+ снижение операционных доходов от 554,3 тыс лей до 25,4 тыс. лей в абсолютном выражение объясняются тем фактором, что в 2012 году были получены существенные суммы субсидий, тогда как в 2013 году сюда включены лишь доходы от сдачи в аренду ;

-/+ рост Административных расходов в 2013 году на +41%;



Исходя из того что рентабельность продаж (87% за 2013 год) не позволяет покрывать административные расходы, предприятие регистрирует очень большой убыток уже в результатах операционной деятельности.

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

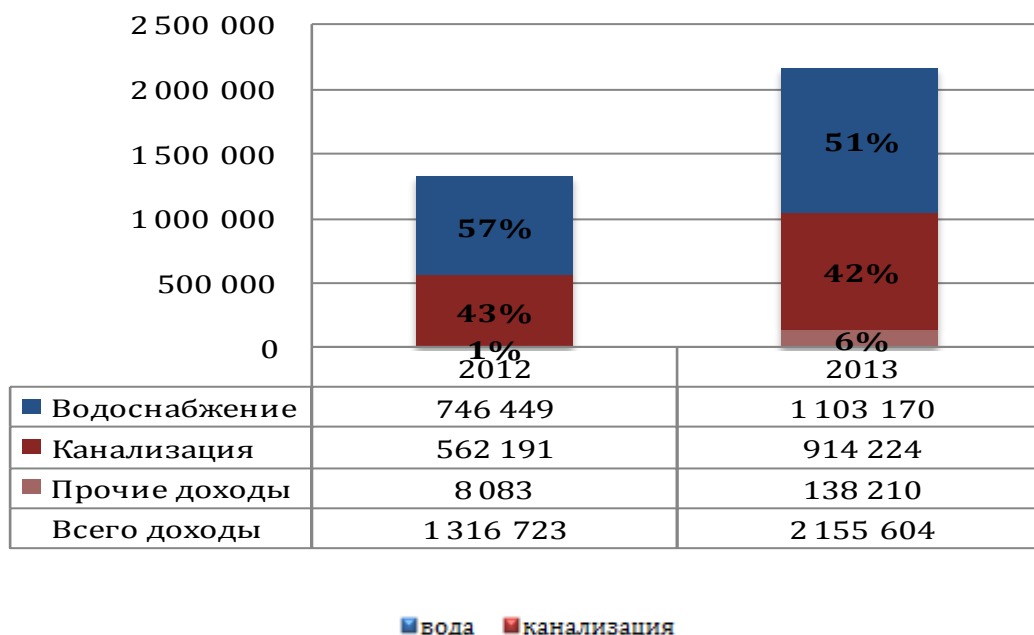
## Анализ доходов

Доходы предприятия «Арă-Canal» Окница получает от предоставления услуг по снабжению населения водой и канализационные услуги. Также предприятия предоставляет дополнительные услуги как: выкачка стоков, услуги по вывозу воды, работы компрессором, услуги экскаватора, технические услуги на подключение к водопроводу.

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

В дальнейшем проанализируем эволюцию доходов предприятия за 2012 – 2013 года по категориям клиентам и предоставленным услугам.

**Фигура 35. Структура продаж по видам услуг**

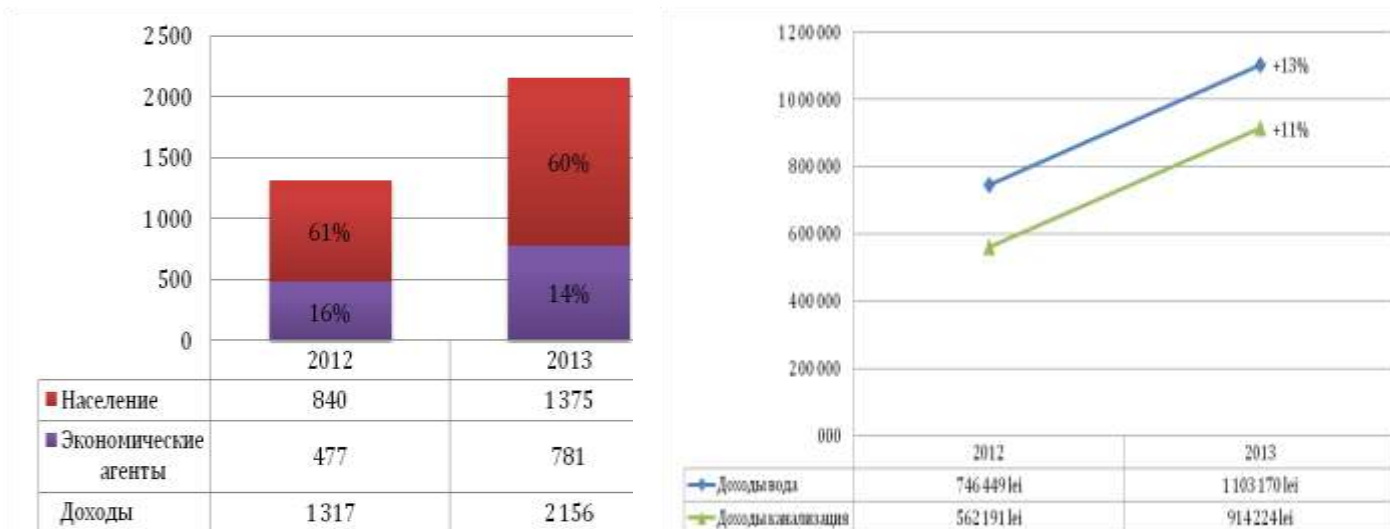


**Источник:** Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Окница

Из структуры продаж по видам услуг видно что, долю в 51% (2013 год) занимают доходы от услуг по водоснабжению, и на протяжении анализируемого периода в среднем такая структура сохраняется. В Фигура 36 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 36. Структура доходов по видам клиентов и по видам предоставленных услуг, лей



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

Из выше представленной фигуры видим, что в структуре продаж воды, самую большую долю занимают доходы, полученные от Физических лиц и на конец 2013 года составляют 1 375 тыс. лей (60% из всего продаж). По сравнению с долей занимаемой Физическими лицами в Портфеле клиентов доля в Структуре продаж уменьшалась (на -2%), и это связано с тем что цены на услуги для других категории больше чем для Физических лиц.

Также важно отметить что, уровень доходов от проданных услуг по водоснабжению увеличился на 13%, а услуг по канализации - +11%. По мимо доходов от предоставление основных услуг предприятие регистрирует доходы от дополнительных услуг, как выкачка стоков специализированной техникой, услуги работы специальной техникой, услуги экскаватора, технические услуги на подключение к водопроводу.

За последний анализируемый период доходы полученные от предоставление дополнительных услуг достигли сумму в 8,1 тыс. лей что составляет 1% от всего продаж.

## Анализ расходов

Из представленной информации в Таблица 23, видно что самую большую долю в расходах предприятия (75% на конец 2013 года) занимает Себестоимость проданной продукции, за ней следуют Административные расходы с долей в 22% и другие операционные расходы 3%.

Проанализировав эволюцию расходов на протяжении 2012 – 2013 г., виден рост Себестоимость продукции +31% в 2013 году по сравнению с 2012г., данный рост напрямую связан с увеличением уровня продаж на +54% 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 23. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы**

	2012	2013	+/-	+/-, %
<b>Себестоимость, тыс лей</b>	<b>1 434</b>	<b>1 876</b>	<b>442,0</b>	<b>+30,8%</b>
Вода	1 420	1 808	388,2	+27,3%
Канализация	13	67	53,8	+401,0%
<b>Административные расходы, тыс лей</b>	<b>378</b>	<b>533</b>	<b>155,3</b>	<b>+41,1%</b>
Вода	285,1	305,3	20,1	+7,1%
Канализация	278,5	258,6	-19,9	-7,1%
<b>Другие операц. Расходы, тыс лей</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>	<b>+19,6%</b>
<b>Всего расходы</b>	<b>1 814</b>	<b>2 412</b>	<b>597,9</b>	<b>+33,0%</b>
Вода	1 705,3	2 113,7	408,4	+23,9%
Канализация	291,9	325,9	33,9	+11,6%

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

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 «Арђ-Canal» Окница 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 «Арђ-Canal» Окница – видно превышение в 22%.

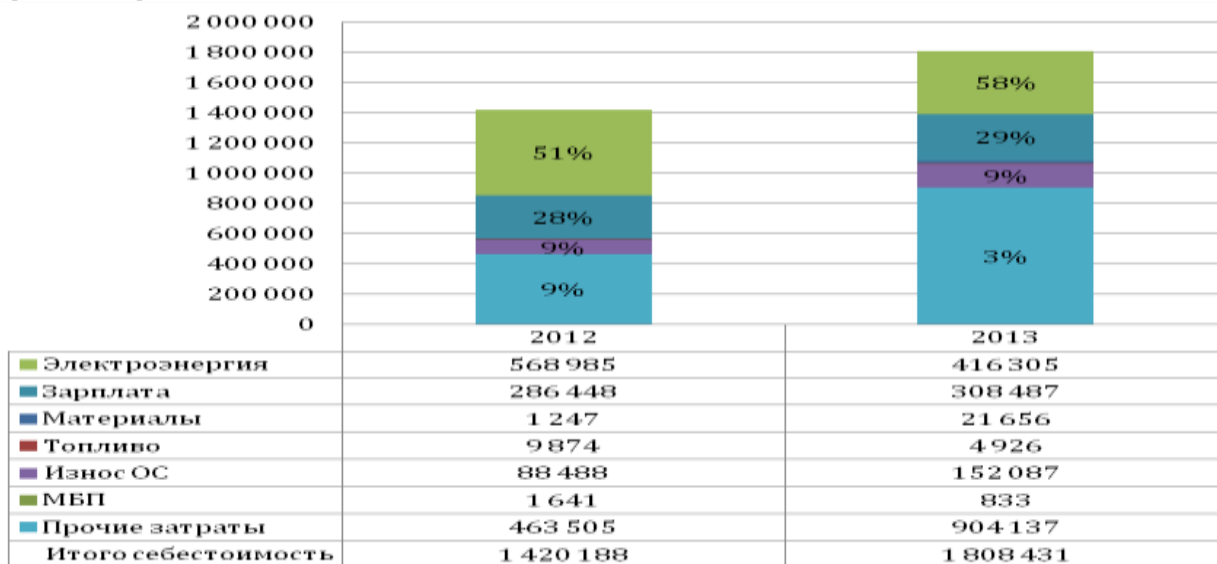
Данный расчет показывает, что не только высокий уровень Административных расходов влияет на прибыльность предприятие но и расходы связанные с производством, поэтому в дальнейшем проведем более детальный анализ этих двух статей баланса.

**Затраты включённые в себестоимость**

Самую большую долю в себестоимости электроэнергию с долей в 58%. 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 37. Затраты включенные в себестоимость, 2012 г.

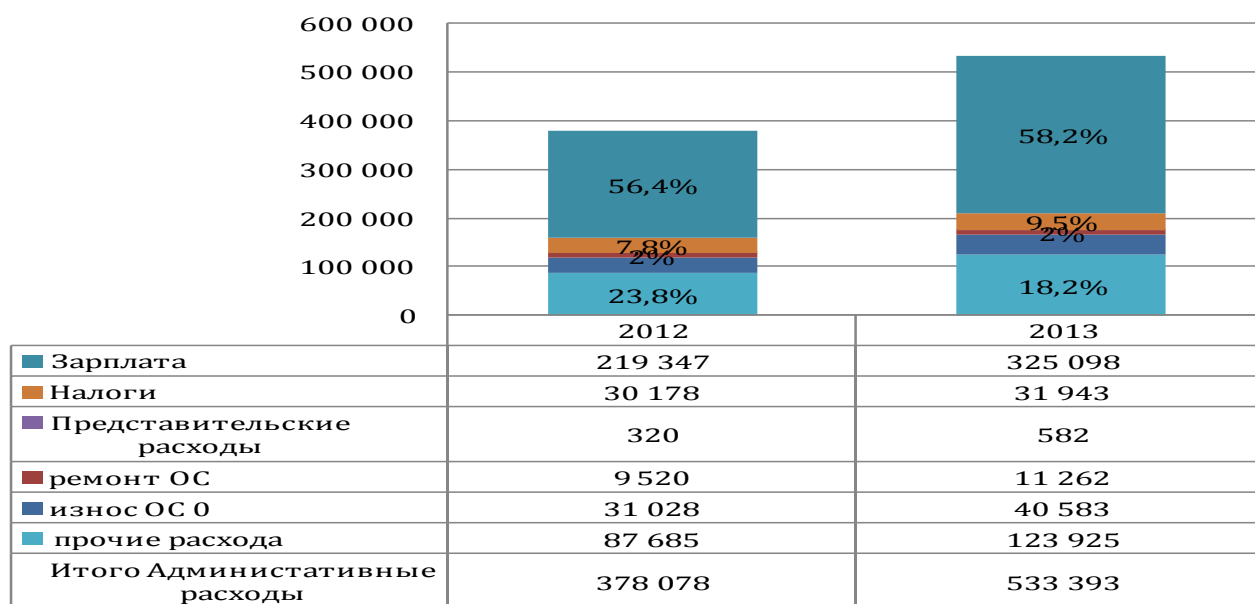


Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арђ-Canal» Окница

**Административные расходы**

Как представлено в Фигура 38 самую большую долю Административных расходов занимают расходы по Зарботной плате 58%.

**Фигура 38. Структура административных расходов, 2013**



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

После заработной платы самую большую долю в Административных расходах занимает Прочие затраты (18%), которые включают в себя: затраты на обучение персонала, транспортные и командировочные расходы, членские взносы и другие мелкие расходы, за ним следуют Износ основных средств (10%).

**Рекомендаций:**

- ↪ Уменьшение затрат на электроэнергию – поскольку уровень затрат по данной статье довольно высокий а 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 предприятия.

Эволюция движение денежных средств представлена в

Фигура 39.

Итого поступления от операционной деятельности регистрируют рост в 2013 году на 85% по сравнению с 2012 годом. Данный рост пропорционально росту продаж за тот же период. Анализ движения денежных средств, как и другие, показатель муниципального предприятия наглядно показывают что МП «Арђ-Canal» Окница сталкивается с проблемой нехватки ликвидности.

Данная проблема сохранится до тех пор, пока не будут закрыты исторические кредиторские задолженности.

**Фигура 39. Движения денежных средств (2012 – 2013), тыс. лей**

	2012	2013	2012	2013
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>				
Итого поступления	1 149	2 131	100%	185%
Итого выплат	793,3	1 235	100%	156%
<b>Чистый поток от Операционной деятельности</b>	<b>187,2</b>	<b>97,5</b>	<b>100%</b>	<b>52%</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>				
Итого поступления	-	-	-	-
Итого выплат	-	-	-	-
<b>Чистый поток от Инвестиционной деятельности</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>				
Итого поступления	-	-	-	-
Итого выплат	-	-	-	-
<b>Чистый поток ИТОГО</b>	<b>187,2</b>	<b>97,5</b>	<b>100%</b>	<b>52%</b>
Положительная (отрицательная) курсовая валютная разница	-	-	-	-
Денежные средства на начало периода		187,2	100%	187%
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>187,2</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>	<b>152%</b>

*Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Арă-Санal» Окница*

### 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-Санal» Окница, 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 2 года деятельности предприятия.

**Фигура 40. Анализ показателей рентабельности**

ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ		
	2012	2013
Рентабельность валовой прибыли (GPM)	-8,9%	13,0%
водоснабжение	-90%	10%
вывод водных стоков	98%	51%
Рентабельность операционной прибыли	4,3%	-10,7%
Рентабельность чистой прибыли	4,3%	-9,7%
Маржа стоимости продаж	108,9%	87,0%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	91,3%	5 576,9%
Рентабельность активов предприятия (ROA)	0,2%	-1,2%

Все значения указаны в процентном выражение, если не указано иное

**Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Арђ-Canal» Окница**

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 40* виден расчет маржи валовой прибыли, которая регистрирует позитивное значение и за анализируемый период показало хороший показатель, регистрируя уровень в 13% в 2013 году.

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

Исходя из сделанных расчетах можем сделать следующие выводы:

- водоснабжение: *в пером анализируемом году маржа составила -90%, но на протяжении следующего года значительно снизилась, достигая уровня в 10% ;*
- канализация: *маржа данного вида услуг на протяжении анализируемого периода регистрирует уменьшение от 98% до 51% (на 47%).*

*Данный уровень рентабельности для Муниципального предприятия «Арђ-Canal» Окница 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 «Арђ-Canal» Окница 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 предоставления 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 41. Анализ ликвидности предприятия**

Коэффициенты ликвидности		
	2012	2013
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) (0,70 - 1,0)	5,46	5,25
Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) (1,5-2,5)	5,06	4,79
Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio) (0,2 - 0,3)	2,09	2,22

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

**Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Арђ-Canal» Окница**

#### Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)

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

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 «Арђ-Canal» Окница.

В первой строке Фигура 41 рассчитан коэффициент быстрой ликвидности исходя из балансовых данных, и, видим что на протяжении двух лет *данный коэффициент не находится в пределах допустимой нормы, превышая норму на 4,25 пункта.*

Во второй строке Фигура 41 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)

$$K_{тл} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

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 более 2,5 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 42. Оборачиваемость активов предприятия**

			2012	2013
<b>1</b>	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дни	74,7	55,92
<b>2</b>	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	8,50	7,19
<b>3</b>	Оборачиваемость активов	разы	0,05	0,13

**Источник:** Разработана ProConsulting на основе данных «Арђ-Sanal» Окница

Проанализировав коэффициенты оборачиваемости, можем сделать следующие выводы:

- + *скорость оборота дебиторской задолженности на протяжении анализируемого периода регистрирует позитивную тенденция уменьшаясь до 56 дней;*
- + *оборачиваемость кредиторской задолженности также регистрирует позитивную тенденцию, и это связано с тем что за последний год предприятие рассчитывалась с историческими кредиторами, и на данный момент не допускает формирование новых;*

Проведенные расчёты показывают что, коэффициент оборачиваемости активов равен 0,13, и на протяжении последнего периода регистрирует рост. 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 получение финансирования является собственный капитал, от которого зависит размер кредита. В Фигура 43 представлена информация о максимальных суммах, на которые может рассчитывать предприятия исходя из размера собственного капитал.

**Фигура 43. Анализ показателей допустимых кредитов(млн. лей)**

ПОКАЗАТЕЛИ ДОПУСТИМЫХ КРЕДИТОВ		
	2012	2013
Максимальный уровень задолженности	-7,2	-5,1
Допустимые дополнительные кредиты	-31,4	-32,0
Допустимые дополнительные краткосрочные кредиты	-3,7	-2,7
Допустимые дополнительные долгосрочные кредиты	-27,7	-19,4

Все значения указаны в молдавских леях, если не указано иное

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

- 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 «Арђ-Canal» Окница проведём расчет модели Z на основании пяти факторов:

$$Z = 0,717 * x1 + 0,847 * x2 + 3,107 * x3 + 0,42 * x4 + 0,995 * x5$$

**Фигура 44. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 – 2013)**

Модель	2012	2013
X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия	0,02	0,04
X2 - не распределенная прибыль к сумме активов предприятия	0,00	<b>-0,01</b>
X3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов	0,00	-0,01
X4 - стоимость собственного капитала / балансовая стоимость всех обязательств	0,00	0,00
X5 - объем продаж к общей величине активов предприятия	0,05	0,13
<b>Z</b>	<b>0,09</b>	<b>0,12</b>

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

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

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 «Арђ-Canal» Окница точка безубыточности рассчитана на предприятие в целом.

**Фигура 45. Расчет точки безубыточности**

Наименование позиции	2012	2013
Точка безубыточности	1 617 281,6	3 591 899,0
"Запас прочности"	<b>-15,7</b>	38,7

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

В выше представленной *Фигура 45* 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>+Согласование планов деятельности с Мэрией города (путем их представления Мэрии)</p> <p>+Предоставление ежеквартальных и годовых отчетов о деятельности предприятия учредителю</p> <p>+Практика обучения персонала в сфере охраны труда и безопасности</p> <p>+Строгая система внутреннего контроля (Регулярный оперативный контроль)</p> <p>+Оплата труда соответствуют действующему законодательству</p> <p>+Рост производительности труда</p>	<p>– Отсутствие формализованной системы планирования (основанной на долгосрочные цели и показатели эффективности)</p> <p>– Отсутствие документов отражающие организационную структуру (схема организационной структуры, должностные инструкции)</p> <p>– Отсутствие внутренних положений отражающие процессы по видам деятельности и существующие процедуры</p> <p>– Недостаточное уделение времени, со стороны управления, стратегической деятельности ввиду того, что оно чрезмерно вовлечено в проверку ежедневной деятельности</p> <p>– Отсутствие четкой мотивационной системы оплаты труда, которая базировалась бы на показателях эффективности</p> <p>– Отсутствие анализа эффективности человеческих ресурсов (согласно показателям)</p> <p>– Отсутствие профессиональной подготовки кадров</p> <p>– Высокий уровень текучести кадров, нехватка в квалифицированных кадрах</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
<p>! Повышение уровня знаний сотрудников посредством их обучения на семинарах, организованных АМАС</p> <p>! Изучение хороших практик в отрасли посредством наложения контактов с передовыми предприятиями из других городов</p>	<p>⚡ Риск нехватки персонала (в случае отсутствия мотивационной системы, профессиональной подготовке кадров и анализа эффективности персонала)</p> <p>⚡ Риск отклонения участия в инвестиционных проектах (в случае неясностей в стратегических задачах)</p>

### 3.4.2 Операционный и технический менеджмент

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>+ Наличие источников водоснабжения в городской черте</p> <p>+ Удовлетворительное качество воды в артезианских скважинах</p> <p>+ Наличие мощного водозабора в селе Наславчя.</p> <p>+ Соблюдение Санитарных Охранных Зон на источниках водоснабжения</p> <p>+ Наличие емкостей для хранения чистой воды</p> <p>+ Наличие станции очистки сточных вод</p>	<p>– Отсутствие технологической линии по удалению ила на очистных сооружениях.</p> <p>– Недостаточный охват услугами водоснабжения и водоотведения населения города. Низкое водопотребление в день на человека</p> <p>– Отсутствие потребления воды промышленностью</p> <p>– Частые перебои с питьевой водой из-за аварий на водопроводе</p> <p>– Необходимость сброса большого количества воды из системы из-за изношенности запорной арматуры</p> <p>– Непродуманная гидравлическая схема водоснабжения</p> <p>– Слабая материально-техническая база для эксплуатации и содержания основных фондов, в т.ч. подземных</p> <p>– Отсутствие необходимых материалов для проведения в полном объеме ремонтных работ</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
<p>! Увеличение объемов хозяйственно-питьевого водоснабжения до разумных параметров, 115-125л/чел/день</p> <p>! строительство региональной системы водоснабжения на базе водозабора подземных вод в селе Наславчя.</p> <p>! Перерасчет гидравлической схемы сетей водоснабжения и утверждение Плана развития систем водоснабжения на 25-30 лет</p> <p>! Возможность развития системы коллекторов водоотведения</p>	<p>⚡ Ухудшение здоровья горожан и увеличение потерь из-за нетрудоспособности по болезни</p> <p>⚡ Частые аварии на водопроводных сетях из-за изношенности тру и запорной арматуры</p> <p>⚡ Ухудшение качества подземной воды веществами из негерметичных полигонов хозяйственных и промышленных отходов</p> <p>⚡ Отсутствие технологической линии по удалению ила на очистных сооружениях способствует росту рисков нанесения вреда окружающей среде.</p>

### 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>+ Высокий уровень установки приборов учета у потребителей</p> <p>- Централизованный и организованный характер процесса метрологической поверки приборов учета 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 электронной программы учета потребителей</p> <p>- Неудовлетворяющий уровень заключения договоров с потребителями</p> <p>- Отсутствие периодических акций по инвентаризации технического состояния внутренних сетей и сооружений и приборов учета потребителей</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 канализации<sup>11</sup></p>	<p>✎ Отсутствие Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города</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>✎ 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>

<sup>11</sup> Опубликован: 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	
+Уровень оборачиваемости дебиторской задолженности находится в норме		- Отсутствие инвестиционной стратегии	
		- 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 признанную<sup>12</sup> 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 Apã-Canal»», ежегодно представляемых ею, которые бы представляли собой бенчмаркинг на уровне отрасли. В будущем рекомендуется применение техники технологического

---

<sup>12</sup> Постановление Национального агентства по защите конкуренции № 86 от 26.06.2008 г.



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 ООО 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.

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "APĀ-CANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicosom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
Степень формализации стратегического планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ инвестиционные планы</li> <li>✓ годовые бюджеты</li> <li>✓ долгосрочные планы (3-5 лет)</li> <li>✓ формализация целей</li> </ul>	1 элемент = 1 балл	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1
Эффективность делегирования задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ небольшое количество замещенных должностей</li> <li>✓ передача административных функций</li> <li>✓ передача операционных функций</li> </ul>	1 элемент = 1 балл	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
<b>Управление трудовыми ресурсами</b>													
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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРՁ-SANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «АрՁ-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «АрՁ-Sanal» Дондушень	МП «АрՁ-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «АрՁ-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
Уровень средней зарботной платы - водосн.	Леев/месяц		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417
Уровень средней зарботной платы - канал.	Леев/месяц		2417	2735	1167	X <sup>13</sup>	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

<sup>13</sup> На предприятии не существует сектора услуг канализации сточных вод. Поэтому нет необходимости в сотрудниках, и не начисляется заработная плата.

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЎ-SANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арђ-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicescom» Криулень	МП «Арђ-Sanal» Дондушень	МП «Арђ-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Арђ-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ												максимум	минимум	среднее значение
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
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
<b>Совокупные показатели</b>	<b>0,26</b>	<b>0,08</b>	<b>0,70</b>	<b>0,69</b>	<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>	<b>0,88</b>	<b>0,70</b>	<b>0,11</b>	<b>0,35</b>				

**Комментарии:**

Согласно совокупным показателям по Стратегическому и Организационному управлению большее число баллов получило МП «DRGCL» Фэлешть – 0,88. Это стало возможным, благодаря получению максимальных значений по разделам, связанным с автоматизацией



**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-CANAL" ОКНИЦА**

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 «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicescom» Крзулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» 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
<b>Совокупные показатели</b>	<b>0,41</b>	<b>0,45</b>	<b>0,34</b>	<b>0,37</b>	<b>0,43</b>	<b>0,32</b>	<b>0,69</b>	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,84</b>				

**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.

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "APĀ-CANAL" ОКНИЦА**

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 «DRAC» Анений Ной	МП «Арă-Canal» Басарабьска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Canal» Окница	МП «Gosprodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ												
<b>Водоснабжение</b>												
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 <sup>3</sup> /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 <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "APĀ-CANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабьска	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 «Gosprođăria Comunală» Рышкань
		Использование производственной мощности воды	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-
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
Степень доступа населения к услугам водоснабжения	%	90	84	89	94 <sup>14</sup> /45 <sub>15</sub>	79	60	75	86	94	61,9	69
<b>Отвод сточных вод</b>												
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией	кВт/ч/м <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	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

<sup>14</sup> Для города Чимишлия

<sup>15</sup> Для зоны обслуживания МП «Servicii Publice» Чимишлия

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Sanal» Басарабьска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicosom» Криулень	МП «Аря-Sanal» Дондушень	МП «Аря-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Аря-Sanal» Окница	МП «Gosprodăria Comunale» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ												
Степень доступа населения к услугам канализации	%	26	63	53	26/0	25	28	27	43	78	44,3	41,5

**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/м<sup>3</sup>
  4. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированной воды, кВт/ч/м<sup>3</sup>
  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, срединное 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:

$$\text{Удельный расход электроэнергии для фактурированной воды, кВт/ч/м3} = \frac{\text{Расход электроэнергии сист. водосн., кВт/ч}}{\text{Объем фактурированной воды, м3}}$$

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 Басарабьаски. 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:

Использование производственной мощности воды =  $[(\text{Добытый объем воды, м}^3/\text{год})/(\text{Проектная производственная мощность источников воды, м}^3/\text{год})] \times 100\%$

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 Окницы, 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 способствует 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 =  $(\text{Фактурированный объем воды для населения, м}^3/\text{день})/(\text{Число обслуживаемых человек})$

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:

Степень доступа населения к услугам водоснабжения, % =  $[(\text{Число хозяйств, подключенных к централизованной системе водоснабжения})/(\text{Общее число хозяйств в зоне обслуживания})] \times 100\%$

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 м<sup>3</sup> фактурированных сточных вод, кВт/ч/м<sup>3</sup> 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/м<sup>3</sup> для Кэлэрашь, минимальное значение показателя составляет 0,23 кВт/ч/м<sup>3</sup> для Дондушень, срединное значение 0,86 кВт/ч/м<sup>3</sup> 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:

$$\text{Использование производственной мощности очистной станции, \%} = (\text{Объем сточных вод, принимаемых ОС, м}^3/\text{год}) / (\text{Проектная мощность очистной станции, м}^3/\text{год})$$

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 Басарабяски, 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:

$$\text{Степень доступа населения к услугам канализации, \%} = [(\text{Число хозяйств, подключенных к централизованной системе канализации}) / (\text{Число хозяйств в зоне обслуживания})] \times 100\%$$

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, срединное значение 41,5 % было получено для Рышкань.

РАСЧЕТ СОВОКУПНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэраш	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное 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
Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения	тыс. м <sup>3</sup> /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 <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	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	литров/чел./	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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAS» 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	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
человека в день	день															
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
<b>Среднее значение совокупных показателей</b>		<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	<b>0,64</b>	<b>0,46</b>	<b>0,61</b>	<b>0,47</b>	<b>0,23</b>	<b>0,51</b>	<b>0,87</b>	<b>0,27</b>	<b>0,65</b>				
<b>Отвод сточных вод (совокупные показатели)</b>												<b>Физические величины</b>				
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией	кВт/ч/м <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "АРЯ-SANAL" ОКНИЦА**

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicesot» Криулень	МП «Аря-Sanal» Дондушень	МП «Аря-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Аря-Sanal» Окница	МП «Gosrodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
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
<b>Среднее значение совокупных показателей</b>		<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,26</b>	<b>0,02</b>	<b>0,58</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,37</b>	<b>0,88</b>	<b>0,24</b>	<b>0,51</b>				

**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, канализование 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 канализации<sup>16</sup> 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.

<b>ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	<b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>	<b>МП «ДРАС» Анеений Ной</b>	<b>МП «Арђ-Sanal» Басарабяска</b>	<b>МП «GCL» Кэлэрашь</b>	<b>МП «Servicii Publice» Чимишлия</b>	<b>МП «Servicesom» Криулень</b>	<b>МП «Арђ-Sanal» Дондушень</b>	<b>МП «Арђ-Sanal» Единец</b>	<b>МП «DRGCL» Фэлешть</b>	<b>МП «Servicii Comunale» Глоденъ</b>	<b>МП «Арђ-Sanal» Окница</b>	<b>МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</b>

<sup>16</sup> утвержденное 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-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
			ДА	НЕТ	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ	ДА
Коммерческий отдел	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА	НЕТ	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ	ДА
			1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Единое бюро обслуживания	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Положение о предоставлении и общественных услуг водоснабжения и канализации	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА <sup>17</sup>	НЕТ	ДА <sup>18</sup>	НЕТ	НЕТ	ДА <sup>19</sup>	ДА <sup>20</sup>	ДА <sup>21</sup>	ДА <sup>22</sup>	НЕТ	НЕТ
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0

<sup>17</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, утвржденное постановлением городского Совета Anenii Noi № 5/4 от 15.10.2003, на румынском и русском языках

<sup>18</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, утвржденное постановлением городского Совета Călărași № 06/01 от 12.07.2013

<sup>19</sup> Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Ară - Canal" or. Dondușeni, утвржденное постановлением городского Совета Dondușeni № 11/2 от 14.03.2008

<sup>20</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, утвржденное постановлением городского Совета Edineț № 8 от 25.11.2003, доступно только на русском языке

<sup>21</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, утвржденное постановлением городского Совета Fălești № 08/13 от 29.09.2008

<sup>22</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, утвржденное постановлением городского Совета Glodeni № 3/2 от 18.04.2011

ПРЕДПРИЯТИЕ		РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ		МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
ПОКАЗАТЕЛЬ		РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ		МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
Автоматизация учета потребителей	ФЛ	ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА <sup>23</sup>	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДА <sup>24</sup>	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДА <sup>24</sup>	ДАОШИБКА! Закладка не определена.
				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	ЮЛ			ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДА <sup>25</sup>	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	ДАОШИБКА! Закладка не определена.	НЕТ
1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		
Уровень заключения договоров по предоставлению	ФЛ	%	Число заключенных договоров Число потребителей	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	%	Число заключенных договоров Число потребителей	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100

<sup>23</sup> Программа Infosapr

<sup>24</sup> Специальная программа

<sup>25</sup> Программа по бухгалтерскому учету 1С

<sup>26</sup> Excel



ПРЕДПРИЯТИЕ	РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ПОКАЗАТЕЛЬ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабьяска	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
услуг с потребителями			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	%	$\frac{\text{Число установленных}}{\text{Число потребителей}}$	<b>91</b>	<b>73</b>	<b>99,6</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
				0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98
	ЮЛ	%	$\frac{\text{Число установленных}}{\text{Число потребителей}}$	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99,6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
				1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<b>Агрегатный индекс</b>			<b>0,84</b>	<b>0,64</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,78</b>	<b>0,81</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>	<b>0,78</b>

**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 „Арă-Canal” Basarabeasca, 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» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
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 дебиторской задолженности	дней		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32
	Число баллов		0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аръ-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Аръ-Sanal» Дондушень	МП «Аръ-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Аръ-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
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).

- а. 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:

$$\text{МЧП}_{\text{вод.}} = \frac{\text{Прод.}_{\text{вод.}} - \text{Стоим.}_{\text{вод.}}}{\text{Прод.}_{\text{вод.}}}$$

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 «Арђ-Canal» Окница и МП «Арђ-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:

$$\text{МЧП}_{\text{кан.}} = \frac{\text{Прод.}_{\text{кан.}} - \text{Стоим.}_{\text{кан.}}}{\text{Прод.}_{\text{кан.}}}$$

Наибольшая маржа валовой прибыли услуги канализации была получена МП «Арђ-Canal» Басарабяска, а наименьшая маржа, при которой Предприятие регистрирует потери от услуги канализации, получена МП «ДРАС» Анений Ной. МП «GCL» Кэлэрашь и МП «Арђ-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:

$$\text{Текущая ликвидность} = \frac{\text{Краткосрочные активы}}{\text{Краткосрочные долги}}$$

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 «АрՁ-Canal» Басарабяска со счетом 0,33 балла.

## ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «АрՁ-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicocom» Криулень	МП «АрՁ-Canal» Дондушень	МП «АрՁ-Canal» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «АрՁ-Canal» 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 <sup>27</sup>	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 <sup>17</sup>	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

<sup>27</sup> Только для услуги по водоснабжению

<b>ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	<b>ПОКАЗАТЕЛИ</b>	<b>МП «ДРАС» Анений Ной</b>	<b>МП «Арă-Sanal» Басарабяска</b>	<b>МП «GCL» Кэлэрашь</b>	<b>МП «Serviciu Publice» Чимишлия</b>	<b>МП «Servicesom» Криулень</b>	<b>МП «Арă-Sanal» Дондушень</b>	<b>МП «Арă-Sanal» Единец</b>	<b>МП «DRGCL» Фэлешть</b>	<b>МП «Serviciu Comunal» Глодень</b>	<b>МП «Арă-Sanal» Окница</b>	<b>МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</b>
<b>НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</b>												
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
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	2,37	2,34
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:

$$\text{Средний утвержденный тариф на воду, леев/м}^3 = \frac{\frac{\text{Доходы на воду, леев}}{\text{Реализовано воды - всего, м}^3}, \text{ леев/м}^3}{\text{Средний утвержденный тариф на водн леев / м}^3}$$

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:

$$\text{Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды} = \frac{\frac{\text{Доход от сточных вод, леев}}{\text{Объем фактурированных сточных вод, м}^3}, \text{ леев/м}^3}{\text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/м}^3}$$

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															
	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Sanal» Басарабьска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Аря-Sanal» Дондушень	МП «Аря-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Cominale» Глодень	МП «Аря-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань				
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ															
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

<b>ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	<b>МП «ДРАС» Анений Ной</b>	<b>МП «Арă-Canal» Басарабяска</b>	<b>МП «GCL» Кэлэрашь</b>	<b>МП «Servicii Publice» Чимишлия</b>	<b>МП «Servicesom» Криулень</b>	<b>МП «Ară-Canal» Дондушень</b>	<b>МП «Ară-Canal» Единец</b>	<b>МП «DRGCL» Фэлешть</b>	<b>МП «Servicii Comunale» Глодень</b>	<b>МП «Ară-Canal» Окница</b>	<b>МП «Gospodăria Comunală» Рышкань</b>				
<b>НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ</b>															
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
<b>Среднее значение совокупных показателей</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,67</b>	<b>0,69</b>	<b>0,56</b>	<b>0,68</b>	<b>0,59</b>	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>				

**Комментарии:**

Согласно совокупным показателям для тарифной политики большее число баллов получило МП «Direcția de Producție Gospodăria Comunală 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	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Sanal» Басарабьска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Аря-Sanal» Дондушень	МП «Аря-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Аря-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ											
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	0,26	<b>0,08</b>	0,7	0,69	0,19	0,5	0,6	<b>0,88</b>	0,7	<b>0,11</b>	0,35
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	<b>0,32</b>	0,69	0,37	0,44	0,43	<b>0,84</b>
ОПЕРАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, Водоснабжение	0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	<b>0,23</b>	0,51	<b>0,87</b>	0,27	0,65
ОПЕРАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, Отвод сточных вод	<b>0,19</b>	0,5	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	<b>0,88</b>	0,24	0,51
МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	<b>0,88</b>	0,87	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>	0,78
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ	0,51	<b>0,33</b>	0,7	0,54	<b>0,72</b>	0,57	0,48	<b>0,61</b>	0,44	0,44	0,52
ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	0,45	0,5
<b>ОБЩЕЕ СУММАРНОЕ ЗНАЧЕНИЕ</b>	<b>0,46</b>	<b>0,42</b>	<b>0,58</b>	<b>0,48</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	<b>0,62</b>	<b>0,64</b>	<b>0,35</b>	<b>0,59</b>
	8	9	4	7	6	5	5	2	<b>1</b>	<b>10</b>	3

## ПРИЛОЖЕНИЯ

**Приложение 1. Тарифы на услуги предоставляемые МП "Арă – Canal Ocnița"**

<b>№</b>	<b>Наименование услуг</b>	<b>Цена единицы без НДС, леев</b>	<b>Общая сумма, НДС, леев</b>	<b>Стоимость услуг, леев</b>
1.	Проверка и обслуживание водомера (SRL "Cocor")	50	10	60
2.	Замена водомера	40	8	48
3.	Ремонт водомера	160	32	192
4.	Замена и установка пломбы	5	1	6
	<b>Установка водомера</b>			
5.	Установка водомера сваркой (металлические трубы)	100	2.0	120
6.	Установка водомера (пластиковые трубы)	60	12	72
7.	Копка и сыпка ям в ручную	430	86	516
8.	Копка ямы экскаватором	510	102	612
	<b>Транспортные услуги:</b>			
9.	ГАЗ-53	126	25,20	151,20
10.	Г-40	126 ,	25,20	151,20
11.	ЮМЗ	162	32,40	194,40
12.	ДТ-75	250	50	300
	<b>Услуги ассенизаторской машины:</b>			
13.	До 3 km	208,33	41,67	250,00
14.	От 3km до 5 km	250	50	300
15.	От 5km до 10 km	400	80	480
16.	Чистка канализации в ручную(трос)	250	50	300

**Источник: МП "Арă – Canal Ocnița"**

Приложение 2. Штатное расписание МП „АРЯ-CANAL ОКНИЦА“

Штатное расписание И.М. "Ара-Санал Окница"

№ п/п	Должность	Категория работников	И-во шт. ед.	Разряд оплаты труда	Должностной оклад на 3 единицу	Коэффициент для заработной платы/ИТТ, персонал	ВСЕГО	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Администрация							
✓	✓ Директор	ИТР	1				6000	
✓	✓ Гл. инженер	ИТР	1				3200	
✓	✓ Гл. бухгалтер	ИТР	1				3900	
✓	✓ Экономист	ИТР	1				2200	
	Специалист по расчетам	ИТР	1				2700	
	Инженер по водопроводу и канализации	ИТР	1				2500	
✓	✓ Контролер по воде и канализации	ИТР	3		1800		5400	
	Диспетчер-водитель	ИТР	0,5				900	
✓	✓ Офис клерка	ИТР	0,25				450	
✓	✓ Юрист консультант	ИТР	0,25				450	
	Программист	ИТР	0,5				1100	
	Специалист по активам	ИТР	0,5				1100	
	Энергетик	ИТР	0,5				1100	
	Электрик	ИТР	0,25				550	
	Механик	ИТР	0,25				550	
	Уборщица	Рабочий	0,25		500		500	

✓	Канализация очистные сооружения на 300 м3/сутки	Рабочий						
✓	Ст. оператор	Рабочий	1				2400	
✓	Оператор	Рабочий	2				2800	
	Очистные сооружения	Рабочий						
✓	Оператор	Рабочий	1		1300		1400	
✓	Слесарь по обслуживанию сетей	Рабочий	1				2600	
✓	Водитель асфальтоукладочной машины	Рабочий	1				2200	
✓	Охрана на очистных м/д	Рабочий	2		1400		2800	
	Водопровод	Рабочий						
✓	Слесарь по обслуживанию	Рабочий	2		2600		5200	
✓	Слесарь внутри домовых сетей	Рабочий	1				2600	
✓	Экскаваторщик	Рабочий	1				2200	
✓	Водитель	Рабочий	1				2200	
✓	Тракторист Т-40, ДТ-75	Рабочий	1				2400	
✓	Охрана водозащиты	Всп. Персонал	2		1400		2800	
✓	Охрана базы	Всп. Персонал	1		1400		1400	
✓	Клораторщик	Рабочий	1				1100	
✓	Электросварщик	Рабочий	0,5				1100	
✓	Газосварщик	Рабочий	0,5				1100	

Директор И.М. "Ара-Санал Окница"



Генерал А.

**Приложение 3. Список основных средств МП „АРՁ-CANAL ОКНИЦА**

	Наименования	Год ввода в эксплуатацию	Ед. изм.	первоначальная стоимость	Балансовая стоимость
	Административное здание	2012	1 шт	1806501,13	1806322,01
	<b>Водопровод</b>				
1	Здание насосной станции	1893	1 шт	84900	3352,52
2	Здание дизельной насосной станции	1948	1 шт	60659	2006,2
3	Павелион скважен N2	1956	1 шт	11251	350,76
4	Хлораторная	2012	1 шт	134514	134514
5	Здание насосной станции с наславча	1972	1 шт	211838	46579,06
6	Здание дизельной станции	1979	1 шт	47861	12906,22
7	Павелион скважен N1	1948	1 шт	11908	469,42
8	Хлора- хранилище	1948	1 шт	5813	229,02
	<b>Канализация</b>				
1	Здание канализационной насосной станции	1970	1 шт	14594	2009,8
2	Здание биологической осичтки	1970	1 шт	61788	7082,89
1	Водонапорная башня v-60m3	2000	1 шт	162040	53748,42
2	Артезианская Скважина N1	1946	1 шт	60868	7973,86
3	Артезианская Скважина N2	1946	1 шт	34222	984,7
4	Скважина N6	1986	1 шт	210108,83	154165,77
5	Скважина N9	1986	1 шт	210108,83	154165,77
6	Ограждения водонапорной башни (локомотив ДЕПО)	2000	1 шт	11319	6311,64
7	Резервуар 1000 м3	1972	1 шт	64308	43206,88
8	Благоустройство и санитарная зона скважин N6 N9 и резервуар 1000 м3	2012	1 шт	166003	166003
9	Плотина	1944	1 шт	83540	2534,28
10	Ограждения Насосной станции	1977	1 шт	7079	
11	Водонапорная насосная станция	1977	1 шт	33754	3550,24
12	Водонапорная башня v-60m3	1947	1 шт	45005	1341,32
13	Скважина не фильтровая	1994	1 шт	30780	7100,66
14	Резервуар 50 м3	1956	1 шт	20138	
15	Ограждения Насосной станции	1956	1 шт	15040	
16	Благоустройство площадок	1956	1 шт	6755	
17	Скважина N 5	1986	1 шт	190015,34	135259,86
1	Иловые площадки системы канализации	1977	1 шт	12329	210,51
2	контактный резервуар и колодец	1977	1 шт	10642	3983,43
3	станция биологической очистки	2011	1 шт	7970019	7601405,59
4	Дренаж станциибиологической очистки	2011	1 шт	1130940	104634,29
5	Благоустройство территории станции биологической очистки	2011	1 шт	695455	676330,68
6	насосная станция	1979	1 шт	729517	236440,06
7	камера отключения	1979	1 шт	23389	2319,86



8	Ограждения канализации	1979	1 шт	17207	3581,4
9	Станция биологической отчистки	1975	1 шт	658810	
1	Сети водонапорные	1972	0,800 км	111720	-
2	Сети водонапорные ф.150	1972	6,1 км	760973	-
3	Сети водонапорные ф.100	1792	3,5 км	364945	-
4	Сети чугунные ф150	1964	4,2 км	645204	131174,24
5	Сети чугунные ф200	1964	1,2 км	221220	43739,93
6	Сети стальные ф.100	1964	9,2 км	676258	125927,66
7	Сети померэтилен ф100	2007	0,650 км	229717	205133,94
8	Сети стальные ф.50	1964	0,200 км	20110	-
9	Гидрокалонка	1944	1 шт	-	-
10	Водонапорный бак	1983	1 шт	-	-
11	Водонапорный бак	1893	1 шт	-	-
12	Водонапорный контактный резервуар	1977	1 шт	-	-
13	напорная линия N1	1893	1 шт	260610	91892,02
14	напорная линия N2	1948	1 шт	521207,7	136909,1
15	напорная линия N3	1948	1 шт	40106,17	5664,69
16	Разводящая сеть N4	1960	1 шт	118440	10055,07
17	Разводящая сеть N3	1955	1 шт	29190	124,74
18	Разводящая сеть N2	1947	1 шт	139440	5335,38
19	Разводящая сеть N1	1893	1 шт	634830	28161,19
20	Водопровод к посту ЭЦ	1976	1 шт	67620	22886,38
21	Водопроводная сеть к жилым домам	1893	1 шт	76440	3056,24
22	Водопроводная падающая сеть д166	2012	2200 м	760166	760166
23	Смотровые колодцы	2012	33 шт	114421	114421
24	Водопроводная разводящая сеть	2012	1750 метр	604659	604659
25	ЛЭП 0,4 КВ	1962	1 шт	32655	-
26	ЛЭП 0,4 КВ	1999	1 шт	12738	-
27	ЛЭП и электрооборудования	2012	1 шт	147352	147352
	<b>Машины и оборудование (водопровод) 31,12,2013</b>				
1	Трансформаторная подстанция 10/04 КВ	1966	1 шт	424	-
2	Трансформаторная подстанция	1972	1 шт	19300	-
3	Электродвигатель нос.станции с.Наславча	2005	1 шт	2833	-
4	Погружной насос ЭВЦ 8-2-150	2010	1 шт	25000	20625,07
5	Погружной насос ЭВЦ 8-2-150	2010	1 шт	25000	20628,07
6	Насос ЭВЦ 6-16-160	2012	1 шт	12018	10816,2
7	Гидронасос ЭВЦ 6-10-295	2009	1 шт	19109	8598,96
8	Гидронасос ЭВЦ 8-25-150	2009	1 шт	20999	9149,21
9	Экскаватор ЮМЗ		1 шт	136568,28	62833,32
10	Фитинг насос км 80-50-200	2009	1 шт	7862	3735,64
	<b>машины оборудование (канализация)</b>				

1	Трансформаторная подстанция	1972	1 шт	19300	-
2	Бульдозер ДТ - 75	2005	1 шт	56342,29	43378,89
3	Сварочный аппарат	1991	1 шт	-	-
	<b>Другие услуги 813 (3)</b>	1987	1 шт	2923081	12940,13
1	Трактор Дт 40				
	<b>Администрация</b>				
1	Котел "Victoria" CTFS -242012		1 шт	9914	9914
2	Компьютер WORKSTATION PC - 1066 MP		1 шт	6875	6875
3	Компьютер +принтер		1 шт	10852	
	<b>Транспорные средства (водопровод) 31,12,2013</b>				
1	Автомобиль СА3		1 шт	75183,89	48151,81
	<b>Канализация</b>				
1	Автомобиль ГАЗ -53 (ассенизаторская)	1988	1 шт	73559,99	5374,65
	<b>Другие услуги</b>				
1	Автомобиль (мусоровозка)	2005	1 шт	295349,93	146623,72
	<b>Другие основные средства (канализация) 31,12,2013</b>				
1	шланг гофрированный	2006	6 м	-	-
	<b>Водопровод</b>				
1	Ёмкость 20 м3	2001	1 шт	6250	4067,44

**Приложение 4. Перечень работ, выполняемых при производстве текущего и капитального ремонта механического и технологического оборудования**

**ПЕРЕЧЕНЬ**

**работ, выполняемых при производстве текущего и капитального ремонта  
механического и технологического оборудования.**

№№ п/п	Наименование оборудование	Текущий ремонт	Капитальный ремонт
1	Насосы центробежные, вертикальные, горизонтальные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набивка сальников и подтяжка болтов и гаек.</li> <li>2. Смена крепежных болтов деталей насоса.</li> <li>1. Очистка засорения проточной части насоса и рабочего колеса.</li> <li>2. Проверка биения вала, вибрации, центровки насоса.</li> <li>3. Проверка наличия и качества смазки (масла) и замена смазки (масла).</li> <li>4. Смена пальцев, упругих элементов в полумуфтах.</li> <li>5. Ремонт всех вентилях и задвижек в линиях вспомогательных и технологических трубопроводах.</li> <li>6. Окраска насоса и подводящих трубопроводов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная разборка, ревизия, чистка, регулировка и центровка н/а.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (вала, рабочего колеса, узла уплотнения, подшипников).</li> <li>3. Перезаливка бабитом подшипников скольжения. Наплавка и изготовление вала.</li> <li>4. Восстановление рабочего колеса, балансировка рабочего колеса.</li> <li>5. Восстановление, проточка, гильзовка верхней крышки насоса.</li> <li>6. Замена насоса.</li> </ol>
2.	Задвижки ручные, обратные клапана, ручные затворы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набивка сальников и подтяжка болтов и гаек.</li> <li>2. Смена болтов, прокладок.</li> <li>3. Окраска корпуса.</li> <li>4. Проверка плавности хода.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой, регулировкой и смазкой.</li> <li>2. Замена частей узлов и деталей (шпинделя, гаек, втулок, кулачковых муфт, подшипников, шестерен).</li> <li>3. Замена задвижки, обратные клапана ,затвора.</li> </ol>

3.	Задвижки с эл. приводом, щитовые затворы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набивка сальников и подтяжка болтов и гаек.</li> <li>2. Смена болтов, прокладок.</li> <li>3. Проверка наличия смазки, добавление смазки.</li> <li>4. Проверка перехода на ручное управление механизма блокировки и работы задвижки, щитового затвора в положении «ручное».</li> <li>5. Окраска корпуса и эл.привода.</li> <li>6. Проверка плавности хода.</li> <li>7. Проверка работы концевого выключателя на положение «открыто», «закрыто».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой, регулировкой и смазкой.</li> <li>2. Замена частей узлов и деталей (шпинделя, гаек, втулок, кулачковых муфт, подшипников, шестерен).</li> <li>3. Замена задвижки, щитового затвора.</li> </ol>
4.	Задвижки с гидроприводом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набивка сальников и подтяжка болтов и гаек.</li> <li>2. Смена болтов, прокладок.</li> <li>3. Регулировка работы 4-х ходового крана.</li> <li>4. Замена манжет и гаек в цилиндре.</li> <li>5. Окраска корпуса и цилиндра.</li> <li>6. Ремонт всех вентилях на подводных трубопроводах технического водоснабжения.</li> <li>7. Проверка плавности хода.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой, регулировкой.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (цилиндра, верхнего и нижнего штока, поршня, дисков, верхнего и нижнего клина, уплотнительных колец).</li> </ol>
5.	Решетка механическая (ручная)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Очистка, смазка узлов, смена прокладок, болтов.</li> <li>2. Регулировка натяжения цепей, канатов.</li> <li>3. Ремонт сбрасывателя, полос, стержней со сваркой,</li> <li>4. Замена звеньев цепей, канатов.</li> <li>5. Разборка, чистка и регулировка редукторов.</li> <li>6. Окраска корпуса</li> <li>7. Замена приводной цепи.</li> <li>8. Замена смазки в редукторе.</li> </ol> <p><b>Ручная:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ремонт решетки (смена отдельных стержней, болтов).</li> <li>2. Ремонт ящиков (контейнеров) для отбросов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой и регулировкой.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (цепей, верхних и нижних звездочек, обойм, подшипников, решетки направляющих, боковых).</li> <li>3. Замена граблей.</li> </ol>

6.	Дробилка молотковая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чистка, смазка узлов, смена прокладок, сальников, болтов.</li> <li>2. Вскрытие крышек подшипников и замена смазки.</li> <li>3. Вскрытие дробилки и устранение засора, чистка решетки,</li> <li>4. Смена пальцев и упругих элементов.</li> <li>5. Вскрытие дробилки и замена поломанных молотков, валиков, перестановка (перевортывание) молотков.</li> <li>6. Окраска корпуса.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой и регулировкой.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (ротора, молотков, валиков, гребенок, решеток, подшипников)</li> <li>3. Замена дробилки.</li> <li>4. Балансировка ротора.</li> </ol>
7.	Вентиляторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чистка вентиляторов и воздухопроводов.</li> <li>2. Смена болтов, прокладок.</li> <li>3. Смена гибкой вставки между вентилятором и воздухопроводов.</li> <li>4. Удаление старой смазки, промывка подшипников и набивка новой смазки.</li> <li>5. Смена пружинных виброизоляторов и резиновых прокладок.</li> <li>6. Смена ремней, натяжение ремней.</li> <li>7. Окраска.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой и регулировкой.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (воздуховодов, рабочего колеса, подшипников, узла привода, кожуха).</li> <li>3. Балансировка рабочего колеса.</li> <li>4. Замена вентилятора.</li> <li>5. Окраска.</li> </ol>
8.	Решетки-дробилки РД	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смена болтов, прокладок.</li> <li>2. Смазка подшипников, доливка масла в редуктор.</li> <li>3. Очистка камеры с удалением скопления отбросов.</li> <li>4. Регулировка зазоров между режущими планками, резами и ножами трепальных гребней.</li> <li>5. Замена уплотнителя кольцевого основания.</li> <li>6. Замена в редукторе зубчатых колес, подшипников, осей сателлитов,</li> <li>7. Окраска корпуса и редуктора.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полная ревизия с разборкой, чисткой и регулировкой.</li> <li>2. Замена частей, узлов и деталей (редуктора, резцов, режущих планок, трепальных гребней, подшипников, вала, барабана).</li> <li>3. Замена решетки-дробилки.</li> </ol>
9.	Станки	<p>Малый ремонт:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка действия масляной и охлаждающей системы, автоматических и предохранительных устройств.</li> <li>2. Регулировка подшипников и клиновых соединений.</li> <li>3. Проверка состояния в целом и важнейших узлов и деталей с частичной разборкой их.</li> </ol>	<p>Средний ремонт:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частичная разборка.</li> <li>2. Очистка охлаждающей и масляной систем.</li> <li>3. Ремонт ограждений.</li> <li>4. Зачистка или шабрение направляющих супортов головок, столов и других трущихся поверхностей.</li> <li>5. Замена или ремонт подшипников.</li> <li>6. Подготовка и замена клиновых</li> </ol>

		4. Проверка электрооборудования. 5. Восстановление надписей, номеров и др.	соединений. 7. Ревизия электрооборудования.
10.	Малые очистные установки заводского изготовления для сточных вод.	Очистка приемного резервуара. Прочистка или восстановление азраторов. Смена масла в газодувке. Прочистка модулей.	Ремонт или замена задвижек. Замена азраторов. Замена газодувок. Замена элементов тонкослойных пластин. Очистка металлических поверхностей, антикоррозионное покрытие. Проверка дренажа иловых площадок.
11.	Иловые площадки	Очистка самотечной разводящей сети от грязи. Спуск газа на иловой сети, чистка вантузных устройств. Смена сальников и прокладок на арматуре иловой сети, подтяжка болтов. Скашивание травы и рубка кустарника. Засыпка отдельных промоин в валиках с подвозкой грунта. Ремонт отдельных мест штукатурки колодцев, камер и самотечной сети. Проверка на утечку отдельных участков напорной иловой сети. Вывозка осадка при влажности не менее 85 %. Перепахивание карт разлива.	Ремонт и отсыпка ограждающих валиков с подвозкой грунта, уширением их для обеспечения проездов автомашин, наращиванием валиков для увеличения рабочего объема карт, уплотнением грунта до естественной плотности, устройством противofильтрационных шпонок и экранов. Ремонт разводящей сети. Перекладка выпусков и перепусков с наращиванием их, ремонт штукатурки и гидроизоляции. Замена выпусков. Замена затворов, шандоров и шиберов на выпусках и перепусках. Смена дренажной сети и замена дренажного слоя, восстановление всех водоотводных устройств и осушительных канав. Перепланировка карт с перемещением валиков для рационального использования площадей и укрупнения карт. Планировка валиков, откосов и карт с засыпкой грунтом углублений, размывов и выемов. Замена трубопроводов, переустройство колодцев.
12.	Аэротенки	Промывка аэротенка. Чистка фильтросных плит. Ремонт штукатурки с затиркой и железнением. Ремонт задвижек с заменой прокладок и болтов. Ремонт настилов. Окраска металлических поверхностей. Испытание аэротенков на водонепроницаемость	Ремонт поврежденных мест стен и днища. Ремонт трубопроводов с заменой негодных участков. Смена фильтросных плит. Смена задвижек и распределительных устройств. Установка контрольно-измерительных приборов. Замена системы аэрации
13.	Биофильтры и аэрофильтры	Очистка и промывка поддонных каналов.	Перекладка и ремонт стен. Ремонт бетонных поверхностей

		<p>Ремонт отдельных мест стенок. Ремонт и чистка спринклерных головок и других распределительных устройств. Замена подшипников, частичная замена крылец, хомутов, прокладок и уплотнений, смена болтов и шпилек. Частичная замена загрузки. Ремонт и чистка задвижек и трубопроводов. Окраска металлических поверхностей.</p>	<p>поддона с железнением. Промывка верхнего загрузочного слоя. Замена осей подшипников направляющих роликов, корытцев, хомутов и задвижек на сифоне, сборка и их регулировка. Перегрузка фильтрующего материала с промывкой или ее замена. Смена спринклерных головок или других распределительных устройств. Ремонт распределительных устройств. Ремонт трубопроводов с заменой износившихся участков.</p>
14.	Илососы вторичных радиальных отстойников	<p>Чистка, смазка и частичная смена деталей и частей механизмов (болтов, шпонок, шплинтов), набивка сальников. Разборка, чистка, смена масла и регулировка работы редуктора. Чистка илососов, ремонт воронок путем правки и сварки. Ремонт настила фермы.</p>	<p>Разборка, чистка, смазка и смена износившихся частей поворотного механизма, сборка и регулировка работы илососа. Частичная или полная замена валов редуктора, его шестерен и подшипников. Смена воронок илососа с их изготовлением. Ремонт и регулировка работы центральной кольцевой опоры. Смена негодных уголков фермы и стальных растяжек у илососов. Смена настила фермы. Замена илососов новыми модернизированными.</p>
15.	Скребокковые механизмы	<p>Чистка, смазка узлов, смена прокладок, болтов, шестерен, полумуфт. Разборка, чистка, смазка, регулировка работы редуктора. Смена отдельных звеньев цепей. Ремонт стержней решетки.</p>	<p>Полная ревизия с разборкой, ремонтом или заменой деталей подшипников, валов и шестерен узлов, поддерживающих звездочек. Замена изношенных граблей новыми, более совершенными</p>
16.	Илоскребы радиальных отстойников	<p>Чистка, смазка, частичная смена крепежа и мелких деталей, прокладок. Набивка сальников. Частичная замена подшипников и ремонт шестерен, регулировка работы редуктора. Ремонт скребков. Рихтовка рельсового пути. Ремонт настила фермы.</p>	<p>Ремонт (подварка и проточка) или смена катков или роликов тележки. Смена цепей. Частичная или полная замена рельсового пути и ее крепеж. Частичная или полная замена валов редуктора, его шестерен и подшипников. Замена вала центральной опоры илососа и ее ремонт. Частичная или полная смена скребков. Смена настила фермы. Полная замена илоскребов на модернизированные.</p>
17.	Первичные и вторичные отстойники,	<p>Чистка отстойников (резервуаров) и желобов от грязи.</p>	<p>Ремонт лотков, дренажа, пластин и приспособлений для сгона корки. Ремонт воздухо- и илопроводов.</p>

	контактные резервуары, двухъярусные отстойники (канализация).	Ремонт задвижек, шиберов со сменой прокладок, болтов. Частичная смена пластин. Окраска металлических поверхностей. Испытание на утечку воды. Наладка работы по заданному режиму.	Смена задвижек, шиберов. Переоборудование первичных отстойников в биокоагуляторы и прочие работы по интенсификации сооружений
18.	Песколовки	Чистка и промывка от грязи. Ремонт штукатурки с затиркой и железнением мелких трещин. Окраска металлических поверхностей. Ремонт шиберов	Ремонт поврежденных мест стен и днища с их вскрытием. Вскрытие и ремонт дренажа с частичной заменой. Ремонт гидроэлеватора с заменой износившихся частей. Замена деревянного настила, шиберов.
19.	Регуляторы скорости фильтрации. Приборы для определения потери напора и скорости фильтрации.	Проверка точности показаний. Мелкий ремонт на месте. Ремонт гидравлических коммуникаций приборов	Ремонт приборов или его замена.
20.	Малые очистные установки заводского изготовления для природных вод	Ремонт задвижек, насосов. Ремонт баков реагентов. Ремонт элементов дренажа фильтров. Частичная замена песка. Частичная окраска отстойников и фильтров, трубопроводов. Ремонт элементов автоматики и устройств для измерения расхода.	Замена задвижек, клапанов насосов и дозаторов. Ремонт баков реагентов, мешалок, отстойника и фильтра. Замена опорных конструкций. Замена элементов дренажа фильтра. Перегрузка песка. Окраска установки. Опрессовка трубопроводов.
21.	Хлораторные установки	Разборка, чистка, сборка хлоропровода с заменой вышедших из строя труб, прокладок и опрессовка. Осмотр и промывка испарителей хлора. Чистка, ремонт и опрессовка вентилях и запорных клапанов. Прочистка, промывка и регулировка редукторов, клапанов, ротаметров, эжекторов. Окраска металлических поверхностей. Проверке на герметичность с устранением утечек, регулировка.	Смена вентилях, фильтра, мембран в камере манометров и редукционном клапане, поврежденных стекол смесителя и ротаметра. Разборка, чистка и регулировка узлов при смене в них вышеуказанных деталей. Проверка на герметичность всех соединений хлораторной установки с устранением утечек, наладка работы хлораторов. Ремонт или замена изношенных сосудов-испарителей хлора и аммиака и газопроводов.
22.	Фильтры всех типов	Отмывка загрузки. Очистка и промывка внутренних поверхностей фильтра. Ремонт задвижек и щитовых затворов. Прочистка и промывка трубопроводов распределительной системы. Ремонт воздухопроводов.	Полная перегрузка или догрузка песка с рассевом и промывкой. Догрузка гравия. Ремонт дренажа с частичной заменой, изменение конструкции дренажа. Удаление песка из-под дренажа. Разборка и ремонт задвижек с заменой изношенных деталей,



		<p>Проверка переливных кромок желобов на горизонтальность. Испытание на утечку воды. Замена отдельных элементов системы управления задвижками. Окраска металлических поверхностей. Дезинфекция фильтров. Проверка точности показаний регуляторов скорости фильтрования и потери напора. Ремонт гидравлических коммуникаций и приборов. Наладка работы фильтров по заданному технологическому режиму.</p>	<p>смена задвижек и приводов задвижек. Смена деревянных элементов (решеток и др.). Смена участков трубопроводов. Ремонт повреждений со вскрытием стен и дренажа. Замена на фильтрах системы управления задвижками. Переоборудование фильтров в фильтры большой грязеемкости, работающие с более высокими технологическими эффектами. Частичное изменение коммуникаций трубопроводов с установкой задвижек. Ремонт изоляции трубопроводов. Ремонт регулятора скорости или его замена. Замена фильтрующих материалов на материалы с более высоким технологическим эффектом.</p>
23.	Отстойники всех типов.	<p>Ремонт задвижек и подтяжка креплений задвижек, щитовых затворов и клапанов. Ремонт и покраска люков, лестниц, скоб. Испытание на утечку воды. Промывка и дезинфекция отстойника.</p>	<p>Смена задвижек, ходовых скоб, щитовых затворов. Смена настилов и других деревянных элементов. Вскрытие и ремонт дренажа. Переоборудование отстойника в осветлитель, работающий с более высоким технологическим эффектом (без изменения основной конструкции отстойника). Ремонт или замена изношенных щитовых затворов и трубопроводов. Ремонт стенок и днища отстойников. Дооборудование отстойников тонкослойными модулями с необходимой реконструкцией коммуникаций.</p>
24.	Смесители и камеры хлопьеобразования, емкости и оборудование для приготовления и дозирования реагента.	<p>Мелкий ремонт оборудования. Регулирование растворных и дозирующих устройств. Окраска оборудования. Чистка стенок камер хлопьеобразования и смесителей.</p>	<p>Ремонт оборудования с демонтажом и заменой износившихся деталей. Устройство приспособлений, улучшающих растворение коагулянтов. Ремонт строительной части камер хлопьеобразования. Переоборудование на более совершенные конструкции. Установка дополнительных перегородчатых устройств.</p>
25.	Барабанные сетки и микрофильтры	<p>Антикоррозионная окраска. Замена сетчатых элементов, ремонт задвижек и другой арматуры. Очистка стенок каналов и камер.</p>	<p>Замена и окраска конструкций и деталей, подвергшихся коррозии - элементов барабана, фильтровальных рамок, цевочного колеса, крепежа.</p>

		Прочистка и замена сопел водопромывных устройств.	Замена или ремонт электродвигателей. Замена или ремонт промывных насадок. Антикоррозионная окраска.
26.	Измерительные приборы (манометры, вакуумметры, водосчетчики, расходомеры)	Проверка точности приборов на стенде или на месте в соответствии с установленным порядком.	Ремонт с заменой изношенных деталей. Тарировка приборов всех систем на месте. Испытание приборов после ремонта. Замена изношенных приборов на более совершенные.
27.	Компрессоры, воздуходувки	Частичная замена крепежа, прокладок, лабиринтовых уплотнений. Ремонт арматуры и регулятора давления. Притирка и регулировка предохранительных клапанов. Очистка или замена масляных фильтров, дросселей и диафрагм.	Смена поршней с поршневыми кольцами. Смена коленчатого вала или шлифовка шеек. Замена вкладышей подшипников или их ремонт. Замена масляного насоса и маслопровода. Смена труб промежуточного холодильника с его чисткой. Смена шатунов с шатунными болтами.
28.	Водопроводные скважины	Проверка состояния скважины, пробная откачка. Установка наблюдательных трубок для определения статического и динамического уровней. Определение характера и величины заиливания или засора водоприемной части скважины. Чистка водоприемной части скважины. Опускание водоподъемных и воздуходувных труб эрлифта на новую отметку. Дезинфекция скважины. Мелкий ремонт электрических и автоматических устройств управления.	Постройка и разборка буровой вышки. Монтаж и демонтаж существующего водоприемника, скважин. Монтаж и демонтаж насосных и водоприемных или воздушных труб эрлифта и их замена. Замена обсадных труб фильтров. Чистка стенок обсадных труб и фильтров. Чистка скважины от обвалившегося грунта и посторонних предметов, подъем упущенных насосов и их деталей. Крепление скважины новыми колонами обсадных труб. Переход на эксплуатацию другого водоносного горизонта этой же скважины. Восстановление производительности скважины реагентными, импульсными и импульсными-реагентными методами. Ремонт устья и павильона скважины. Цементация затрубного или межтрубного пространства и разбуривание цементной пробки. Замена пришедшего в негодность водоподъемного оборудования - глубоводного насоса с

			<p>электродвигателем или эрлифта.          Пробная откачка воды из скважин.          Замена водоподъемника малой производительности или несовершенной конструкции на насос с электродвигателем большой производительности, экономичной конструкции.          Заделка (тампонаж) скважины.          Перебуривание малодебитных скважин.          Приведение ограждения площадок и технических средств охраны, а также других элементов в зоне санохраны в соответствие действующим требованиям.          Ремонт или замена электрических и автоматических устройств управления.</p>
29.	Водонапорные башни	<p>Мелкий ремонт здания.          Мелкий ремонт баков, внутренних трубопроводов и арматуры.          Проверка состояния и чистка защитных оконных сеток.          Чистка, промывка и дезинфекция баков и трубопроводов.</p>	<p>Ремонт здания и шатра башни.          Ремонт баков.          Ремонт трубопроводов и арматуры</p>
30.	Резервуары	<p>Чистка, промывка, дезинфекция резервуаров и трубопроводов.          Ремонт штукатурки стен и днища.          Проверка резервуаров на утечку воды.          Проверка действия и ремонт вентиляционных устройств.          Ремонт оборудования и арматуры.</p>	<p>Ремонт конструкций.</p>
31.	Водопроводные вводы в здания	<p>Проверка работоспособности водосчетчика и арматуры узла.          Смена водосчетчиков (в случае необходимости).          Проверка целостности пломб на водосчетчике и задвижке на обводной линии.          Проверка водосчетчика на месте установки с использованием специальных приборов и оборудования</p>	<p>Химическая, гидropневматическая или механическая чистка ввода с целью восстановления его пропускной способности.          Присоединение отдельных зданий к водопроводной и канализационной сетям.          Смена водосчетчиков, в том числе на новые конструкции.          Установка регуляторов давления на водопроводных вводах.          Перемонтаж водомерных узлов, выноска водосчетчиков из прямков и колодцев.          Смена изношенных хомутов и седелок.</p>
32.	Вантузы и предохранительные клапаны	<p>Замена болтов, регулировка работы.          Окраска.</p>	<p>Ремонт со сменой деталей и проверкой работы.          Замена полностью износившихся вантузов или предохранительных</p>

			клапанов
33.	Водоразборные колонки	Ремонт на месте неисправных колонок с проверкой работы эжектора и других частей колонки. Окраска корпуса. Ремонт и асфальтирование площадок и отводных лотков. Установка указательных табличек.	Ремонт с заменой износившихся деталей. Замена полностью износившихся колонок. Замена колонок устаревших конструкций. Бетонирование площадок и отводных лотков.
34.	Пожарные гидранты	Ремонт крепления, смена болтов и прокладок, смазка. Окраска корпуса	Ремонт с заменой изношенных частей. Смена гидрантов. Врезка новых пожарных подставок с установкой гидрантов.
35.	Колодцы и камеры	Ремонт отдельных мест штукатурки камер. Очистка колодцев и камер от грязи. Устранение свищей, заделка расstroенной кладки. Ремонт ходовых скоб и лестниц. Ремонт штукатурки стен и лотков колодцев. Проверка действия установленной арматуры <b>При наличии ЗРА:</b> Набивка сальников и подтяжка фланцевых гаек. Смена болтов, прокладок. Окраска корпуса. <b>При наличии вантузов:</b> Замена болтов, регулировка работы. Окраска	Ремонт кирпичной кладки колодцев и камер с разборкой и заменой перекрытия, стальных балок. Демонтаж и замена изношенной арматуры и фасонных частей. Замена изношенных люков и крышек. Устройство новых колодцев и камер на участках, где производится замена труб. Перекладка горловин колодцев и камер, устройство новых лотков и днища. Смена и ремонт настилов в камере с задвижками большого диаметра. Смена лестниц и ходовых скоб. Полное восстановление гидроизоляции колодцев.
36.	Устройства по защите трубопроводов от коррозии блуждающими токами	Снятие потенциальных диаграмм трубопровод-земля с целью выявления анодных зон для последующей антикоррозионной защиты трубопроводов	Рытье контрольных шурфов в местах наибольшего положительного потенциала трубопровода относительно земли для определения степени коррозионных разрушений. Установка защиты трубопроводов от коррозии блуждающими токами. Антикоррозионная защита участков трубопроводов, в том числе с нанесением специальных покрытий. Ремонтно-восстановительные работы бестраншейными методами с протягиванием и запрессовкой в изношенных трубопроводах рукавов и труб из различных материалов.
37.	Трубопроводы	Заделка отдельных мест утечек с постановкой ремонтных муфт, хомутов или сваркой. Подчеканка раструбов Проверка на утечку отдельного	Замена участков труб, пришедших в негодность с одновременной заменой труб в отдельных случаях на другой материал. Общая протяженность таких участков не

		<p>участка сети. Химическая очистка и гидропневматическая промывка сети. Ликвидация заилений и засоров.</p>	<p>должна превышать 50 % общей протяженности. Обследование сетей на утечку на участке, подлежащем капитальному ремонту с применением специальных приборов с опрессовкой этого участка водой, с последующей ликвидацией обнаруженных неисправностей. Механическая прочистка от обрастания с промывкой водой Замена гидроизоляции и теплоизоляции трубопроводов с восстановлением и заменой коробов и футляров. Прокладка дублирующих ниток напорных трубопроводов между камерами переключений. Прокладка временных трубопроводов для выпуска воды.</p>
--	--	---	---

*Источник:* «Методические рекомендации по техническому освидетельствованию трубопроводов и систем коммунальной инфраструктуры», разработаны: Институтом системного мониторинга