

# ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

## ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия GOSPODĂRIA COMUNALĂ RÎȘCANI



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, октябрь 14

## 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)



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Цели и результаты диагностического анализа.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Методология.....</b>	<b>10</b>
<b>2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Общие данные.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 История создания и деятельности.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Профиль деятельности .....</b>	<b>14</b>
<b>3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Правовой и институциональной анализ.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.1 Гармонизация национального законодательства с Европейскими Директивами.</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2 Применяемое законодательство .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.3 Анализ институциональной базы .....</b>	<b>27</b>
3.1.3.1 Юридический статус. Форма собственности .....	27
3.1.3.2 Анализ учредительных документов .....	28
3.1.3.3 Анализ внутренних регламентов .....	29
3.1.3.4 Взаимоотношение между предприятием и учредителем.....	29
<b>3.1.4 Анализ юридических аспектов.....</b>	<b>30</b>
3.1.4.1 Взаимоотношение между предприятием и потребителями .....	30
3.1.4.2 Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями .....	32
<b>3.2 Операционный анализ .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1 Технический анализ .....</b>	<b>35</b>
3.2.1.1 Инфраструктура водоснабжения и канализации.....	35
3.2.1.2 Качество услуг водоснабжения и канализации .....	40
3.2.1.3 Уровень услуг водоснабжения и канализации .....	42
3.2.1.4 Энергетический менеджмент.....	47
3.2.1.5 Воздействие на окружающую среду.....	48
<b>3.2.2 Маркетинговый анализ .....</b>	<b>50</b>
3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации.....	50
3.2.2.2 Политика работы с потребителями .....	50
3.2.2.3 Тарифная политика .....	72
3.2.2.4 Местные конкуренты .....	79
3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними.....	79
<b>3.2.3 Анализ управления.....</b>	<b>80</b>
3.2.3.1 Стратегическое планирование.....	80
3.2.3.2 Организационная структура .....	86

3.2.3.3	Система управления .....	94
3.2.3.4	Внутренний контроль. Показатели эффективности.....	102
<b>3.2.4</b>	<b>Анализ управления персоналом.....</b>	<b>106</b>
3.2.4.1	Управление персоналом.....	106
3.2.4.2	Структурный анализ человеческих ресурсов.....	112
3.2.4.3	Система оплаты труда и мотивации персонала.....	118
<b>3.3</b>	<b>Финансово - экономический менеджмент .....</b>	<b>122</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Анализ финансового менеджмента .....</b>	<b>122</b>
3.3.1.1	Система финансового менеджмента .....	122
3.3.1.2	Принципы бухгалтерского учёта .....	125
<b>3.3.2</b>	<b>Финансово экономический анализ .....</b>	<b>125</b>
3.3.2.1	Анализ баланса.....	125
3.3.2.2	Анализ финансовых результатов.....	134
3.3.2.3	Анализ движения денежных средств.....	138
<b>3.3.3</b>	<b>Анализ финансовых показателей .....</b>	<b>139</b>
<b>3.4</b>	<b>SWOT АНАЛИЗ.....</b>	<b>144</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Стратегический и организационный менеджмент .....</b>	<b>144</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Операционный и технический менеджмент .....</b>	<b>145</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Маркетинг и отношения с потребителями .....</b>	<b>146</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Финансовый менеджмент .....</b>	<b>147</b>
<b>4.</b>	<b>БЕНЧМАРКИНГ.....</b>	<b>148</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>185</b>

### Список таблиц

Таблица 1. Населенные пункты – партнеры в проекте LGSP – USAID .....	9
Таблица 2. Основные регламентирования ЕС предусмотренные Соглашением об Ассоциации для окружающей среды.....	16
Таблица 3. Европейские Директивы которые предстоит внедрить и гармонизировать на следующих этапах.....	18
Таблица 4. Краткая характеристика основных законов в области водоснабжения и канализации .....	21
Таблица 5. Подзаконные акты Республики Молдова по окружающей среде, воде и санитарии .....	22
Таблица 6. Строительные нормы и практические коды Молдовы регламентирующие строительство объектов водоснабжения и канализации.....	26
Таблица 7. Основные параметры системы водоснабжения .....	36
Таблица 8. Технические характеристики насосных станций над артезианскими скважинами.....	37
Таблица 9. Классификация распределительных сетей по материалу и возрасту .....	38
Таблица 10. Классификация распределительных сетей по материалу и диаметру.....	38
Таблица 11. Классификация сетей канализации по материалу и возрасту .....	38
Таблица 12. Классификация сетей канализации по материалу и диаметру .....	39
Таблица 13. Качества поставляемой воды в городе Рышкань .....	40
Таблица 14. Качество подземных вод в артезианских скважинах Рышканского района .....	40
Таблица 15. Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения .....	72
Таблица 16. Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации .....	77

Таблица 17. Степень доступности тарифа (утвержденные тарифы) .....	78
Таблица 18. Степень доступности тарифа (себестоимость) .....	78
Таблица 19. Список основных поставщиков предприятия .....	79
Таблица 20. Элементы стратегического планирования в предприятии .....	80
Таблица 21. Инвестиционные проекты МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	85
Таблица 22. Элементы организационного управления на предприятии .....	95
Таблица 23. Характеристики информационной системы МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	97
Таблица 24. Информационная инфраструктура МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	98
Таблица 25. Характеристики системы ведения учета и отчетности МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	101
Таблица 26. Характеристики системы внутреннего контроля МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	102
Таблица 27. Уровень внутреннего контроля МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	104
Таблица 28. Структура персонала по направлениям деятельности .....	113
Таблица 29. Необходимость в персонале в соответствии с нормами АМАС .....	113
Таблица 30. Эффективность человеческих ресурсов в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" .....	114
Таблица 31. Показатели персонала в динамике, 2011-2013 .....	115
Таблица 32. Эволюция заработной платы в секторе вода-канализация, 2011-2013 .....	119
Таблица 33. Ведение информационных баз предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань .....	123
Таблица 34. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/% .....	134
Таблица 35. Финансовые результаты, тыс. лей .....	135
Таблица 36. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы .....	136
Таблица 37. Движения денежных средств (2011 – 2013), тыс. лей .....	139
Таблица 38. Анализ показателей рентабельности .....	140
Таблица 39. Анализ ликвидности предприятия .....	141
Таблица 40. Оборачиваемость активов предприятия .....	142
Таблица 41. Анализ показателей допустимых кредитов (млн. лей) .....	142
Таблица 42. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 – 2013) .....	143
Таблица 43. Расчет точки безубыточности .....	143

## Список фигур

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAID .....	8
Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия .....	9
Фигура 3. Структурная схема ремонтного цикла .....	45
Фигура 4. Модель бланка дефектной ведомости .....	46
Фигура 5. Количество потребителей услугами предприятия, (физические лица) .....	50
Фигура 6. Данные по утвержденным тарифам, лей/м <sup>3</sup> .....	73
Фигура 7 Эволюция среднего утверждённого тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м <sup>3</sup> .....	73
Фигура 8 Эволюция среднего утверждённого тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м <sup>3</sup> .....	74
Фигура 9 Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м <sup>3</sup> .....	74
Фигура 10 Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м <sup>3</sup> .....	75
Фигура 11. Структура тарифа на услуги водоснабжения .....	76
Фигура 12. Структура тарифа на услуги канализаций .....	76
Фигура 13. Организационная структура МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	87
Фигура 14. Виды информации в информационном обороте МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" .....	98
Фигура 15. Управленческая команда МП "Gospodăria Comunală Rîscani" .....	107
В Фигуре 16 представлена управленческая команда, которая находится в подчинение Директору МП. Таким образом, подчиненными являются: .....	107
Фигура 17. Цикл управления персоналом в предприятии .....	107
Фигура 18. Развитие HR стратегии .....	107
Фигура 19. Эволюция показателей эффективности человеческих ресурсов, 2011-2013, 2014 .....	115

Фигура 20. Эволюция показателя текучести персонала, 2011-2013.....	116
Фигура 21. Динамика персонала в администрации и в секторе вода и канализация, 2011-2013.....	116
Фигура 22. Графическое изображение персонала по разным критериям, 2014.....	117
Фигура 23. Структура персонала предприятия по секторам.....	118
Фигура 24. Средняя заработная плата вода-канализация и всего по предприятию, 2011-2013.....	119
Фигура 25. Структура задолженности по оплате труда и страховым выплатам.....	120
Фигура 26. Система Финансового Менеджмента.....	122
Фигура 27. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей).....	127
Фигура 29. Структура основных средств(2011 - 2013).....	128
Фигура 28. Структура активов (2011 – 2013).....	128
Фигура 30. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г. ....	129
Фигура 31. Структура текущих активов.....	130
Фигура 32. Структура Дебиторской задолженности.....	130
Фигура 33. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям.....	131
Фигура 34. Структура Пассивов.....	132
Фигура 35. Структура Краткосрочных обязательств, тыс. лей.....	133
Фигура 36. Структура Краткосрочных обязательств, %.....	133
Фигура 37. Структура продаж по видам услуг.....	135
Фигура 38. Динамика доходов по типам продаж, лей/%.....	136
Фигура 39. Структура затрат, тыс. лей.....	137
Фигура 40. Структура затрат, включенные в себестоимость - водоснабжение, 2013 г.....	137
Фигура 41. Структура затрат, включенные в себестоимость - водоснабжение, 2013 г.....	138

## Список рисунков

Рисунок 1 Карта города Рышканы и окрестных сел.....	35
Рисунок 2 Схема водоснабжения города Рышкань.....	35
Рисунок 3 Геолого-технический разрез водоносного горизонта.....	37
Рисунок 4 Качество воды в артезианской скважине на момент бурения.....	42

## Список приложений

Приложение 1. Качественные показатели воды Апэ-Канал Рышкань.....	185
Приложение 2. Схема сетей Апэ-Канал Рышкань.....	187
Приложение 3. Пример должностной инструкции.....	189
Приложение 4. Штатное расписание МП "Gospodăria Comunală Rîscani".....	193
Приложение 5. Список дебиторов МП "Gospodăria Comunală Rîscani".....	195

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

**АО** – акционерное общество

**г.** – город / год

**и т.д.** – и так далее

**МП** – Муниципальное Предприятие

**напр.** - например

**РМ** – Республика Молдова

**ФЛ** – физические лица

**ЮЛ** – юридические лица

**ООО** – Общество с ограниченной ответственностью

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

**IDNP** – персональный идентификационный номер

**LGSP** - Проект поддержки местных органов власти

**SPR** – Служба дорожной полиции

**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

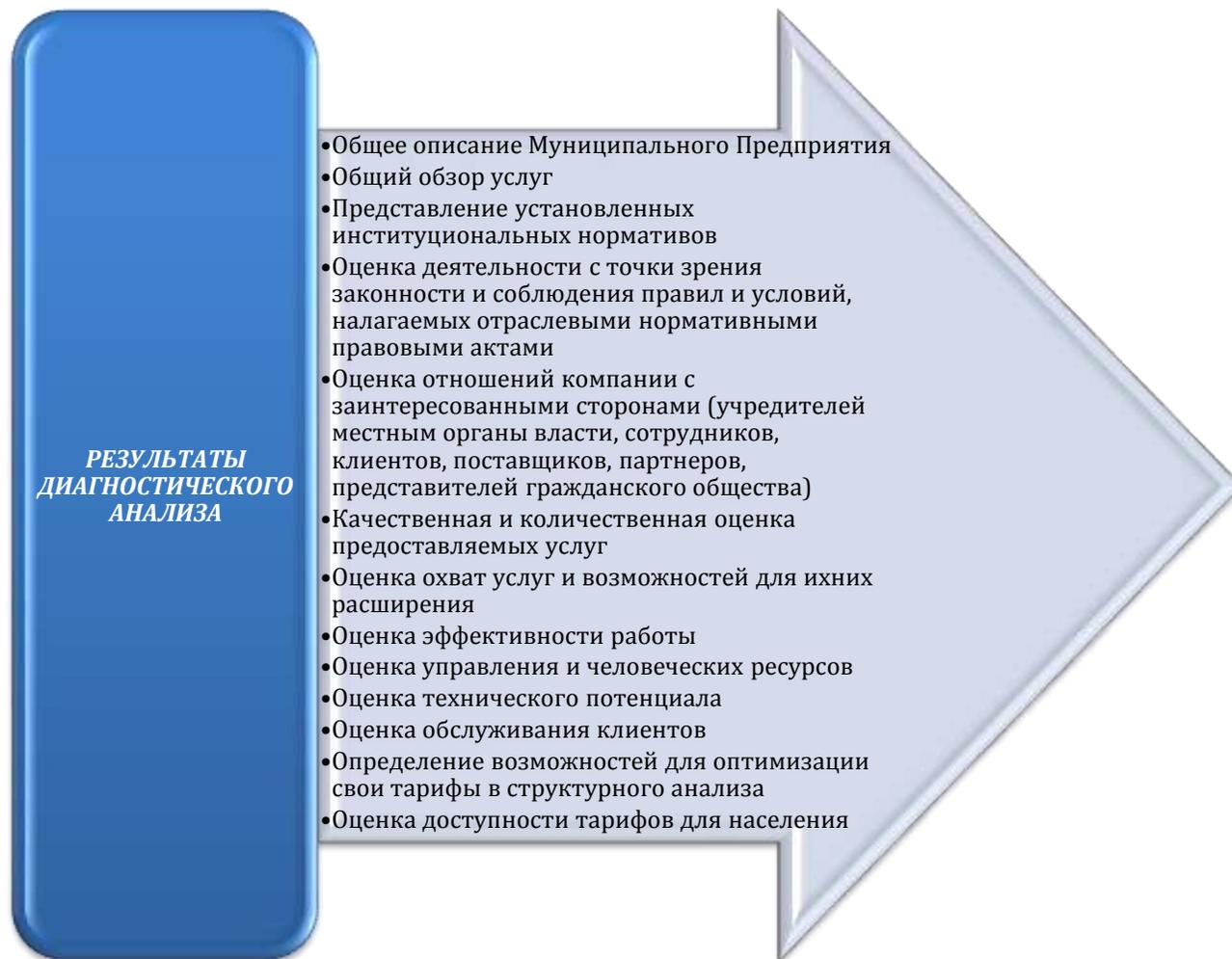
Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAID



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

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

Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

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

№	Населенный пункт – партнёр	Муниципальная служба выбрана для оценки в проекте LGSP
1.	г. Кэлэраш	Водоснабжение и канализация
2.	г. Глодяны	Водоснабжение и канализация
3.	г. Единец	Водоснабжение и канализация
4.	г. Окница	Водоснабжение и канализация
5.	г. Анений Ной	Водоснабжение и канализация
6.	г. Дондюшаны	Водоснабжение и канализация
7.	г. Криулень	Водоснабжение и канализация
8.	г. Рышкань	Водоснабжение и канализация
9.	г. Фэлешть	Водоснабжение и канализация
10.	г. Чимишлия	Водоснабжение и канализация
11.	г. Рышкань	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 бизнес-деятельности</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 потребителями</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 предприятиям</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 Арă -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>✓ Исследования 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

Согласно Выписки из государственного реестра юридических лиц № 2595 от 17.02.2014:

Полное название	МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "GOSPODĂRIA COMUNALA RISCANI"
Укороченное название	МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"
Юридическая форма организации	Муниципальное предприятие
Идентификационный номер	1012602000174
Дата регистрации	16.01.2012
Место расположения	MD-5601, ул. Михай Еминеску, 4, г. Рышканы, Республика Молдова Тел. 0256-23535, E-mail <a href="mailto:apacanalriscani@mail.ru">apacanalriscani@mail.ru</a>
Главный вид деятельности в соответствии с Выпиской из государственного реестра предприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Забор, очистка, распределение воды</li> <li>⇒ Сдача в аренду собственных зданий и помещений</li> <li>⇒ Полное и частичное строительство зданий и инженерных сооружений, гражданское строительство</li> <li>⇒ Строительство зданий и (или) инженерных сооружений, установок и инженерных сетей, реконструкция, консолидация, восстановление</li> <li>⇒ Перевозка грузов</li> <li>⇒ Хранение</li> <li>⇒ Отвод отходов и сточных вод, реабилитация, канализация и другая схожая деятельность</li> <li>⇒ Деятельность по содержанию и очистки зданий</li> <li>⇒ Оптовая торговля на базе тарифов и контрактов</li> <li>⇒ Содержание и ремонт автотранспорта</li> <li>⇒ Оптовая торговля остатками, отходами и восстанавливаемыми материалами</li> <li>⇒ Прочие услуги касающиеся выращивания агропродукции</li> <li>⇒ Санитарные работы, восстановление после загрязнений и схожая деятельность</li> <li>⇒ Снабжение парами (теплом) и горячей водой</li> </ul>
Уставный фонд	5400 лей
Учредитель	Городской совет г. Рышкань, доля 5400 лей (100%)
Администратор	Салагор Лилиан, идентификационный номер: 0972705579205

### 2.2 История создания и деятельности

Муниципальное Предприятие было создано в 2012 г., в результате реорганизации путем слияния (соединения) на базе решения городского совета г. Рышкань № 10/04 от 21.12.2012. Организационная форма предприятия - государственная. Несколько этапов организации и деятельности предприятия включают в себя следующие решения:

**12.09.2011** Принятие решения Городского Совета о реорганизации МП «Apă-canal Rîșcani» и МП «Rețele Termice și Gospodărie Comunală Rîșcani» путем слияния в МП

«Gospodăria Comunală Rîșcani» решением 07/01 от 12.09.2011 с изменениями в решении 08/03 от 05.10.2011, 09/5 от 30.11.2011.

- 05.10.2011** Предоставление финансовой помощи МП «Apă-canal Rîșcani» в размере 130000 лей для погашения задолженности по электроэнергии решением Городского Совета 08/1 от 05.10.2011.
- 21.12.2011** Утверждение пакета документов для реорганизации МП «Apă-canal Rîșcani» и МП «Rețele Termice și Gospodărie Comunală Rîșcani» путем слияния в МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» решением 10/4 от 21.12.2011.
- 03.03.2012** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 120000 лей для покупки двух насосов решением Городского Совета 01/12 от 03.03.2012.
- 08.08.2012** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 65370 лей для покупки 120 м труб диаметром 315 мм и ремонта крыши на отстойной станции (146 шт. листового шифера и 57 куб. м древесины), решением Городского Совета 06/12 от 08.08.2012.
- 24.10.2012** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 55500 лей для качественного обслуживания населения города решением Городского Совета 07/3 от 24.10.2012.
- 24.10.2012** Отключение старого водопровода от МП «Gospodăria Comunală Rîșcani», в микрорайоне Малиновка и передача нового водопровода построенного в рамках проекта FISM II, решением Городского Совета 07/06 от 24.10.2012.
- 08.04.2013** Утверждение новых тарифов на услуги по поставкам воды и услуги по очистке и канализации сточных вод решением Городского Совета 02/12 от 08.04.2013, и последующем дополнением в решении Городского Совета 05/01 от 15.07.2013.
- 30.10.2013** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 328000 лей для благоустройства города, замены счетчиков на освещение улиц, ремонт улицы Индепенденцей, забор для кладбища, ремонт трактора и окончание работ по снабжению питьевой водой жителей села Рамазаны решением Городского Совета 08/6 от 30.10.2013.
- 30.10.2013** Передача нового водопровода из села Рамазаны, построенного в рамках проекта FISM II с дополнительными средствами МПА и местного населения, для эксплуатации и обслуживания населения, решением Городского Совета 08/9 от 30.10.2013.
- 06.06.2014** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 279000 лей для обновления системы водоснабжения в микрорайоне Новый план (2300 м), для обновления системы водоснабжения в микрорайоне Иванушка, для покупки новой транспортной единицы, запчастей и оборудования, решением Городского Совета от 06.06.2014.
- 10.09.2014** Предоставление финансовой помощи МП «Gospodăria Comunală Rîșcani» в размере 135000 лей для благоустройства города, решением Городского Совета 04/02 от 10.09.2014.

## 2.3 Профиль деятельности

В соответствии со статистическими отчетами о доходах и расходах предприятия, главные виды деятельности разделяются следующим образом:

- ! Услуги по снабжению водой и канализацией,
- ! Санитарные работы (вывоз твердых отходов),
- ! Благоустройство города (в том числе зеленые насаждения, уборка улиц и др.),

Помимо описанных услуг, МП предоставляет услуги в сфере строительства (незначительные или маленькие объекты), сдачи в аренду своих неиспользованных производственных и складских помещений и услуги для бытовых нужд хозяйств (в виде аренды специальной техники и установок). В числе услуг в сфере строительства входят: изготовление железобетонных изделий (кольца для колодцев), изготовление и установка парковых принадлежностей (фонари, скамейки, игровые площадки, мусорные корзины и др.), изготовление изделий для оформления территорий выделенных под зеленые насаждения и другие.

Площадь для предоставления услуг предприятием включает в себя территорию города Рышкань и двух сел – Рамазаны и Новые Баланы (для услуг по водоснабжению).

### 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, рыболовческое 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 (DCFTA) 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 предрешая 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**

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

Директива № 91/676/ЕС об охране вод от загрязнения нитратами из сельскохозяйственных источников, с изменениями согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	3 года	внедрение программ мониторинга
	5 лет	выявление загрязненных вод или вод, подверженных риску загрязнения, и выделение зон, чувствительных к нитратам
Директива № 2008/98/ЕС об отходах:	2 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	4 года	разработка планов управления отходами согласно пятиуровневой градации отходов, и разработка программ по предотвращению образования отходов
	4 года	внедрение механизма полной окупаемости в соответствии с принципом платности за загрязнение и согласно принципу расширенной ответственности источника отходов
Директива № 1999/31/ЕС о полигонах для захоронения отходов, с поправками согласно Регламенту (ЕС) № 1882/2003	3 года	внедрение национальной правовой базы и назначение компетентного органа/органов
	4 года	классификация полигонов для захоронения отходов
	5 лет	разработка национальной стратегии по сокращению подвергаемых захоронению муниципальных отходов, разлагаемых микроорганизмами

**Источник:** Разработано „ProConsulting” SRL

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

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

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

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

<p><b>Директива 2000/60/ЕС Европейского парламента и Совета от 23 октября 2000 г.</b></p>	<p>Устанавливает рамки для действий Сообщества в сфере водной политики (ВРД)</p> <p>В основу ВРД заложены следующие приоритеты и принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• устойчивое развитие водного сектора, включая вопросы взаимодействия с другими секторами экономики;</li> <li>• эко-системный подход (комплексное рассмотрение поверхностных вод, подземных вод, водной и прибрежной экосистем с учетом их взаимодействия);</li> <li>• бассейновый подход (единый подход ко всему бассейну реки в целом);</li> <li>• приоритет международных обязательств, особенно в части исполнения положений Конвенции по трансграничным водотокам;</li> <li>• принцип полного и неукоснительного возмещения стоимости используемых водных ресурсов и затрат на их восполнение, а также затрат на восстановление водных объектов, которым нанесен ущерб;</li> <li>• принцип превентивных мер и мер предосторожности;</li> <li>• поэтапное либо полное прекращение эмиссии в окружающую среду особо опасных веществ и постепенное уменьшение загрязнения водных объектов другими вредными веществами;</li> <li>• комбинированный подход к контролю точечных и диффузных источников загрязнения;</li> <li>• адекватность и единообразие</li> </ul> <p>Отведение сточных вод в поверхностные воды строго регламентировано в странах-членах ЕС. ВРД требует, чтобы все сбросы загрязняющих веществ в поверхностные воды контролировались в соответствии с комбинированным подходом.</p> <p>Комбинированный подход является одним из инструментов (принципов), которые будут использоваться для достижения целей охраны окружающей среды, установленных в соответствии со статьей 4 ВРД.</p> <p>Комбинированный подход подразумевает создание и внедрение:</p> <p>а) предельно допустимых сбросов (ПДС) на основе наилучших доступных технологий (НДТ), или</p> <p>б) соответствующих предельных значений сбросов, или</p> <p>в) в случае диффузного воздействия контроль, включая наилучшие виды природоохранной деятельности, изложенный в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директиве 96/61/ЕС по предотвращению загрязнения и контролю;</li> <li>• Директиве 91/271/ЕС по очистке городских сточных вод;</li> <li>• Директиве 91/676/ЕЕС о нитратах сельскохозяйственного происхождения;</li> <li>• Водной рамочной директиве (2000/60/ЕС);</li> <li>• других законодательных актах ЕС.</li> </ul>
<p><b>Директива по Грунтовым Водам (80/68/ЕЕС; интегрирована в РДВ, подлежит повторению в рамках РДВ 2000/60/ЕС с 22.12.13; после 2013 г.. Охранный режим будет продолжен в рамках РДВ и новой Дочерней Директивы по Грунтовым Водам (2006/118/ЕС), принятой 12/12/2006).</b></p>	<p>Для грунтовых вод РДВ устанавливает ключевые положения о целевых показателях количественного и химического статуса (в то время как для поверхностных вод используются понятия экологического и химического статуса, см. выше). Целевые количественные показатели четко сформулированы в РДВ, их целью является обеспечение баланса между отвлечением и пополнением грунтовых вод, однако формулировка критериев химического статуса досталась Дочерней Директиве. По этой причине, Дочерняя Директива по Грунтовым Водам была принята 12 Декабря 2006 г. как дополнение к РДВ, разъясняя критерии хорошего химического статуса и требования по обнаружению и предотвращению загрязнений.</p> <p>Она устанавливает режим, при котором одновременно устанавливаются стандарты качества грунтовых вод и вводятся меры по предотвращению или ограничению сбросов загрязнителей (например, пестицидов и других вредных химикатов, используемых в сельском хозяйстве) в грунтовые воды. Страны-члены устанавливают стандарты на наиболее подходящих</p>

	<p>уровнях, принимая во внимание местные и региональные условия. Основными требованиями Директивы по Грунтовым Водам являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• утверждение стандартов качества по грунтовым водам к концу 2008 г.;</li> <li>• изучение тенденций загрязнения на основе существующих данных и данных, собранных в рамках мониторинга РДВ;</li> <li>• изменение курса тенденций загрязнения таким образом, чтобы к 2015 г. были достигнуты целевые природоохранные нормы (используя меры, установленные РДВ);</li> <li>• введение в действие мер по предотвращению или ограничению сбросов загрязнителей в грунтовые воды, чтобы к 2015 г. были достигнуты целевые природоохранные нормы;</li> <li>• осуществление обзора технических положений Директивы в 2013 г. и каждые последующие 6 лет;</li> <li>• соответствие критериям хорошего химического статуса (основанным на европейских стандартах по нитратам и пестицидам и на пороговых величинах, установленных странами-членами).</li> </ul>
<p><b>Директива по Качеству Воды для Купания (для Пляжных Зон) 76/160/ЕЕС, 2006/7/ЕС</b></p>	<p>Общая цель законодательства ЕС по качеству воды для купания (для пляжных зон) состоит в обеспечении со временем хорошего качества пляжных вод, как в пресных водоемах, так и морских прибрежных водах. Эта цель была продиктована не только соображениями о здоровье населения, но и соображениями хорошего сервиса. Основной проблемой в достижении этой цели является предотвращение загрязнения пляжных вод канализационными сбросами. Директива по Качеству Воды для Купания (для Пляжных Зон) 1976 г. – одна из самых первых составляющих природоохранного законодательства в Европе. Новая Директива, принятая в 2006 г. взамен старой, отменит раннюю Директиву не позднее чем к 2014 г.</p>

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

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

**Основные природоохранные проблемы**

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

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

**Институциональное устройство**

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

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

#### ***Сближение с Рамочной Директивой по Воде***

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

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

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

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

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

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

### **3.1.2 Применяемое законодательство**

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

Во-первых, важно отметить, что статья 37 Конституции гарантирует право на здоровую окружающую среду. Таким образом, государство обязано предпринять шаги, необходимые для ликвидации элементов опасности для жизни и здоровья, в области водоснабжения и

канализации, что подразумевает в развитие и поддержание регулируемой и контролируемой функциональной системы.

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

Таблица 4. Краткая характеристика основных законов в области водоснабжения и канализации

Название и номер нормативного документа	Название и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
Закон № 436-XVI от 28.12.2006	Об местном публичном управлении	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 13.12.2013	<b>о публичной услуге водоснабжения и канализации</b>	установление правовой базы для создания, организации, управления, регулирования и мониторинга функционирования публичной услуги снабжения питьевой водой, технологической водой, канализации и очистки сточных бытовых и промышленных вод (далее – публичная услуга водоснабжения и канализации) в условиях доступности, наличия в распоряжении, надежности, непрерывности, конкурентности и прозрачности, с соблюдением норм качества, безопасности и охраны окружающей среды.

**Подзаконные акты на водоснабжение и канализацию**

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

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

<b>№ Нормативного акта</b>	<b>Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial</b>	<b>Краткое содержание</b>
Постановление Правительства №.931 от 20.11.2013	Об утверждении Положения о требованиях к качеству подземных вод	<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. <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

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
		2006 г.
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 объекты для городских и сельских населенных пунктов</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 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> Опубликовано : 06.06.2002 в Monitorul Oficial Nr. 71-73 статья № : 750	регулирует отношения между поставщиками услуг по водоснабжению и канализации и потребителями этих услуг.
Постановление Правительства №. 619 от 16.08. 1994	<b>О регулировании водных отношений и рациональном использовании водных ресурсов в Республике Молдова</b> Опубликовано : 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.
	об утверждении Положения о	Положение о передаче в концессию

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
<p>Постановление Правительства №. 1006 от 13.09. 2004</p>	<p>передаче в концессию публичных служб коммунального хозяйства Опубликован : 17.09.2004 в Monitorul Oficial Nr. 171-174 статья № : 1183</p>	<p>публичных служб коммунального хозяйства ( в дальнейшем - положение ) разработано в соответствии с Законом о публичных службах коммунального хозяйства № 1402-XV от 24 октября 2002 г. и определяет единую правовую основу этапов и условий, которые необходимо выполнить при процедуре передачи в концессию публичных служб водоснабжения и канализации, других публичных служб коммунального хозяйства, независимо от вида собственности оператора и организационной формы управления.</p>
<p>Постановление Правительства №. 1228 от 13.11. 2007</p>	<p><b>об утверждения Положения о 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>1.разработано на основании Гражданского кодекса Республики Молдова № 1107-XV от 6 июня 2002 г. (Официальный монитор Республики Молдова, 2002 г., № 82-86, ст.661), Закона о метрологии № 647-XIII от 17 ноября 1995 г. (Официальный монитор Республики Молдова, 1996 г., №13, ст.124), Закона № 105-XV от 13 марта 2003 г. о защите прав потребителей (Официальный монитор Республики Молдова, 2003 г., № 126-131, ст.507), Закона № 1402-XV от 24 октября 2002 г. о публичных службах коммунального хозяйства (Официальный монитор Республики Молдова, 2003 г., № 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 поставках. Защита источников и</p>	<p>на поставку питьевой воды безобидного населения, предотвращения загрязнения и ликвидации возможных источников</p>

№ Нормативного акта	Название документа и дата публикации в Monitorul Oficial	Краткое содержание
	поддержание скважин, Протокол № 2 от 14 февраля 1996	поставок децентрализованной воды
Гигиенический регламент, Nr.06.6.3.23 от 03.07.1997	Охрана водных объектов от загрязнения	Эта норма предназначена врачей гигиенистов, инженеров проектных организаций, инженеров-строителей, специалистов в области охраны окружающей среды (зеленый) 'Ара-Canal "Коммунальные управления и операторские услуги домов, промышленных целей инженерной технологии, которые формируют орошение сточными водами специалисты в области рыбного хозяйства и сельскохозяйственных полей.
Гигиенический регламент Nr.06.6.3.16 от 31.10.1995	Требования к проектированию, строительству, эксплуатации и питьевой акведуки воды	Настоящий директива нормативно Молдова, который устанавливает гигиенические требования (нормы) на проектирование, строительство и эксплуатацию акведуки для снабжения питьевой водой для населения в качестве безобидного и благоприятной органолептических, физико-химических и микробиологических.
Типовое положение Приказ №.40 от 18.02.2005 Департамента Строительства и Развития территории.	на получение сжатого воздуха завода, выпуск технических условий и разрешений на сброс сточных вод в системы канализации населенных пунктов.	определения условий сброса сточных вод в канализацию предприятий городов, с тем чтобы обеспечить нормальное функционирование сетей и сооружений, и защиты окружающей среды от последствий сброса сточных вод.
Постановление Правительства №. 199 от 20.03. 2014	<b>об утверждении Стратегии водоснабжения и санитации (2014-2028 гг.)</b> Опубликован : 28.03.2014 в Monitorul Oficial Nr. 72-77 статья № : 222	В целях развития области водоснабжения и санитации, создания необходимой базы для поэтапного обеспечения до 2028 года доступа к безопасной питьевой воде и адекватных условий санитации 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 настоящий момент в Молдове начался процесс разработки национальной нормативной базы. В то же время, он отметил, что страна по-прежнему действующими нормативными документами, опубликованными в Советском Союзе. Во многом, это относится к документации и стандартов в секторе водоснабжения и санитарии. Учитывая, что уровень жизни составляет

10 лет, само собой разумеется, что устойчивое развитие инфраструктуры водоснабжения и канализации на основе документов, опубликованных в годы с 1984 по 1985 не представляется возможным. Таблица 5 представляет данные о нормативной документации, утвержденной для водоснабжения и канализации в Молдове.

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

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

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

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

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

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

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

*Имущество административно-территориальной единицы, переданное учредителем предприятию, принадлежит ему на праве хозяйственного ведения. Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражено в самостоятельном балансе предприятия.*

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

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и материальные взносы учредителя (уставный капитал);
- доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов деятельности;
- доходы от ценных бумаг;

- кредиты банков и других кредиторов;
- капитальные вложения и дотации из местного бюджета;
- доходы, полученные от сдачи в аренду имущества или организации конкурсов, лотерей и других аналогичных мероприятий;
- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования юридических и физических лиц;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

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

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

### **3.1.3.2 Анализ учредительных документов**

Учредительный акт МП «Gospodărie Comunală Рышкань является Устав. Устав был утвержден в 2008г. 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 содержащихся в Постановлении Правительства №.387 от 06.06.1994 об утверждении типового Положения о муниципальном предприятии.

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

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

Назначение на должность руководителя оформлено учредителем договором менеджмента. В контракте, заключенном между учредителем и руководителем установлены права и взаимные обязательства сторон, включая порядок исполнения функций предпринимателя, возложенных на руководителя, ограничение прав пользования и распоряжения имуществом, осуществление выгодных учредителю/учредителям разрешенных видов деятельности, финансовые взаимоотношения, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение ими своих обязанностей, а также срок действия, условия изменения и расторжения контракта. Это соответствует п. 18 Постановления Правительства, [Пкт.18 изменен ПП549 от 09.07.14, MO185-199/18.07.14 ст.595]

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

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

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

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

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

### **3.1.3.3 Анализ внутренних регламентов**

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

Однако, для внедрения качественных услуг водоснабжения и канализации необходимо разработать и утвердить ряд документов и согласований, которые демонстрируют способность оперативного потенциала и обеспечения службы безопасности, такие как Экологический и Социальный Операционный План, Коммуникационная стратегия, Операционное руководство. 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. Рышкань. Соответственно, все назначения и решения принимаются только если это согласованно с примэрией.

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

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

Местная власть - городской совет имеет следующие полномочия:

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

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

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

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

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

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

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании осуществляется учредителем.

### **3.1.4 Анализ юридических аспектов**

#### **3.1.4.1 Взаимоотношение между предприятием и потребителями**

Муниципальное Предприятие «Gospodărie Comunală Рышкань » г. Рышкань предоставляет услуги водоснабжения и канализации в рамках договоров об оказании услуг.

**Договора заключаются поставщиком со следующими категориями потребителей:**

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

**Для заключения договора клиент представляет поставщику следующие документы:**

- заявление с перечнем объектов, непосредственно присоединенных (или присоединяемых) к системам общественного (коммунального) водоснабжения и канализации и сведения об субпотребителях;
- технические условия на присоединение к общественным (коммунальным) сетям водоснабжения и канализации;
- проектную и исполнительную документацию на внутренние и наружные сети водоснабжения и канализации;
- сведения об объемах водопотребления и водоотведения, включая потребности субпотребителей и баланс водопотребления и водоотведения, в случае использования воды в составе выпускаемой продукции или наличия ее безвозвратной потери в процессе производства;
- документы, удостоверяющие право владения присоединяемыми объектами (или подтверждающие право их использования),
- копию свидетельства о регистрации и выписку из государственного реестра предприятия/организаций (для юридических лиц) или копию удостоверения личности (для физических лиц);

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

**В договоре указывается:**

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

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

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

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

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

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

Важным аспектом деятельности и взаимодействия администрации и профсоюзной организации является Коллективная Конвенция (на уровне отрасли) за 2010-2013 года, с изменениями. На предприятие заключен коллективный договор между профсоюзной организацией и администрацией.

#### **Взаимоотношение между предприятием и общественными организациями**

Муниципальное предприятие «Gospodărie Comunală Рышкань г. Рышканы является членом Ассоциации «Молдова Апа - Канал». 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

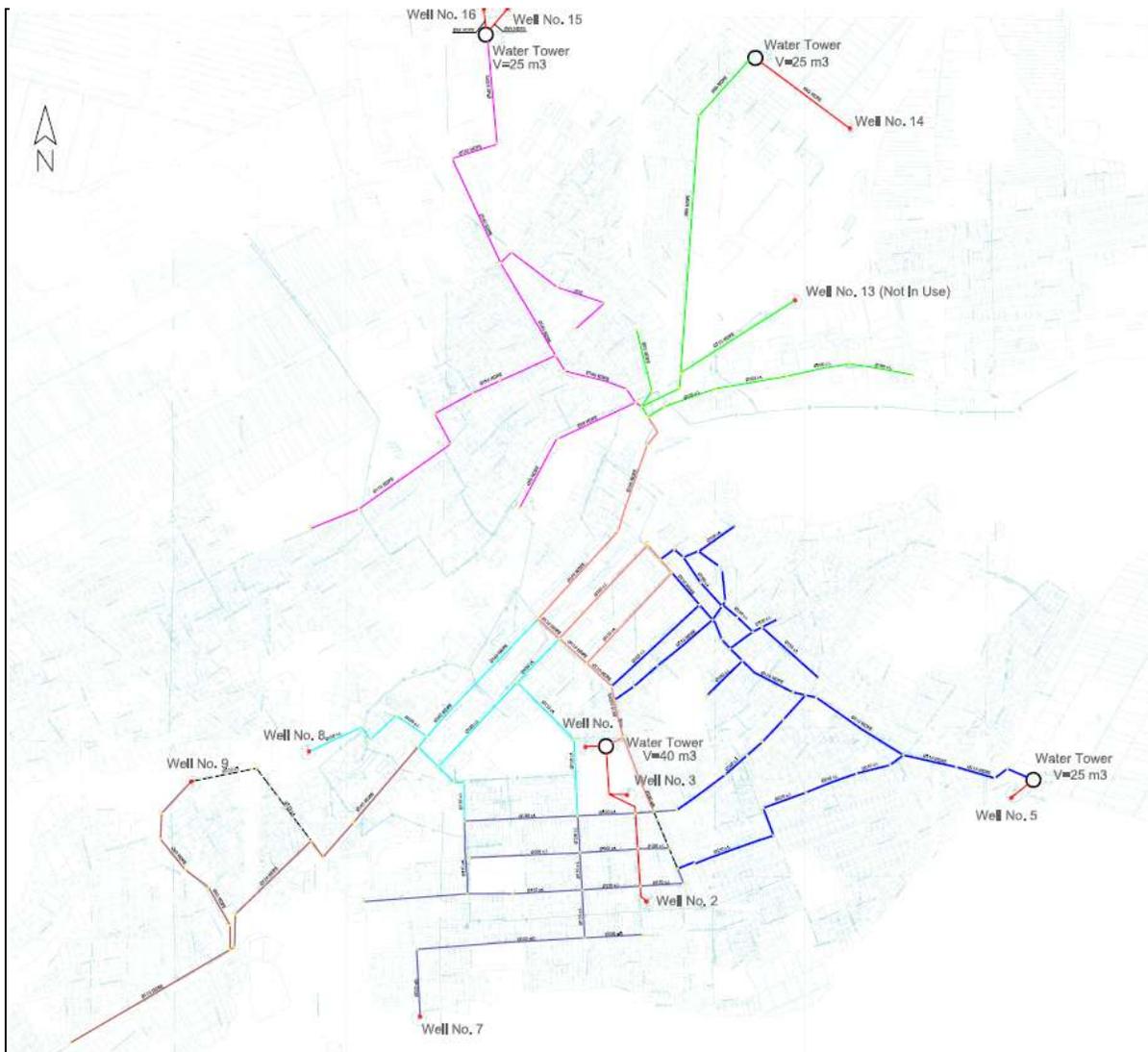
Система водоснабжения и канализации в г. Рышканы характеризуется наличием функциональной, но стареющей инфраструктурой с избыточным запасом мощности, срочно требующей модернизации. За исключением недавно построенных объектов, инфраструктура довольно старая и находится в ветхом состоянии из-за недостаточного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

**Рисунок 1** Карта города Рышканы и окрестных сел



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

**Рисунок 2** Схема водоснабжения города Рышкань



## ВОДОСНАБЖЕНИЕ

Схема водоснабжения основано на использование подземных вод артезианских скважин расположенные в 3 зонах на окраинах города и 1 зона в городском парке. Схема водоснабжения предусматривает за кольцевание сетей и возможность обхода аварийных участков. Необходимо отметить что в некоторых местах по техническим причинам, из-за большого износа запорной арматуры, кольцевание разорвано, что создает определенные трудности в управление системой водоснабжения.

Таблица 7. Основные параметры системы водоснабжения

Название индикаторов	Единица измерения	2011	2012	2013
мощность водозаборов	тыс.м3/сут	2,0	2,0	2,0
Кол-во скважин, всего	штук	19	19	19
кол-во скважин в эксплуатации	штук	7	7	7
кол-во насосных станций	штук	0	0	0
протяженность водопроводов	км	41,8	41,8	41,8

Источник: разработан "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală Рышкань»

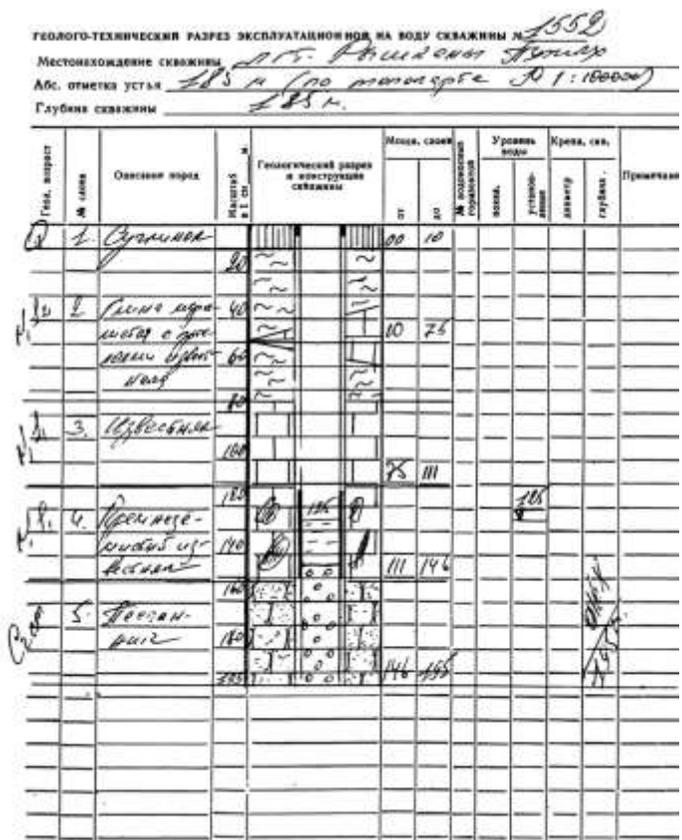
Анализ суммарной мощности водозаборов составляет 730,0 тыс.м3 в год, что позволяет сделать положительные выводы на счет обеспечения города необходимым количеством воды, в том числе и для промышленных целей.

## Источники воды

Водоносный горизонт который используется для добычи воды – мелового и силурийского возрастов. Скважинами пройденно следующие отложения:

- Песчанник плотный – С<sub>2</sub>см
- Кремнистый известняк Cr<sub>2</sub>
- Известняк – N<sub>1</sub>S<sub>1</sub>
- Глина мергелистая с прослоями известняка – N<sub>1</sub>S<sub>2</sub>
- Суглинок плотный

Рисунок 3 Геолого-технический разрез водоносного горизонта



Источник: разработан "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală Рышкань

Источниками воды для питьевого водоснабжения служат 19 артезианских скважин, отдельно расположенных на территории города. Из всех скважин, только 7 постоянно находятся в работе. Общий добываемый дебит составляет порядка 1680м<sup>3</sup>/день. Работающие скважины оборудованы глубинными насосами марки ЭЦВ – 6 – 10, с следующими характеристиками: Q=10м<sup>3</sup>/час; H= 185 – 235м. Большинство насосного оборудования имеет большую степень износа и низкий КПД. Не на всех артезианских скважинах имеются Охранные Санитарные Зоны, предусмотренные СНиП, СанПин и молдавскими гигиеническими регламентами. В последние годы, несколько артезианских скважин, были реконструированы. На них были установлены насосы молдавского производства с очень низким КПД. Скважины не оборудованы приборами учета, что сказывается негативно на учет добываемой воды и на возможность составления качественного баланса воды. Город Рышканы не располагает Водной Очистной Станцией (ВОС).

Таблица 8. Технические характеристики насосных станций над артезианскими скважинами

№ п/п	№. технического паспорта	Марка, тип насосного агрегата	Год бурения	Дебит, л/сек		Înălțimea de pompare		
				номин	факт	Абсолютная отметка устья скважины, м	Глубина скважины, м	Nivelul apei, m efectiv

1	1552	АТV 6x10x185	1990	10	10	185	195	125	185
3	904	АТV 6x10x185	1970	10	10	185	188	100	185
9	4055	АТV 6x10x185	1980	10	10	140	160	25	185
14	1483	АТV 6x10x185	1988	10	10	145	160	70	185
15	1538	АТV 6x10x235	1990	10	10	190	205	130	235
16	1541	АТV 6x10x235	1980	10	10	190	205	60	235

*Источник: разработан "ProConsulting" на основании данных МП «Gospodărie Comunală Рышкань»*

Вывод: Артезианские скважины работают в пределах проектных показателей и по уровню добываемой воды соответствуют паспортным данным.

**Таблица 9. Классификация распределительных сетей по материалу и возрасту**

Материал	Длина сетей (м)/ Возраст (лет)				Всего
	< 10	11 - 20	21 - 30	> 30	
Асбоцемент				1790	1790
Чугун				12145	12145
Сталь				5650	5650
Полиэстер с стекловолокном (PAFSIN)		1200			1200
HDPE	21595				21595
<b>Всего</b>	<b>21595</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>19585</b>	<b>42380</b>
<b>% из всего</b>	<b>50.96%</b>	<b>2,84%</b>	<b>0%</b>	<b>46,2%</b>	<b>100%</b>

*Источник: разработан "ProConsulting" на основании данных МП «Gospodărie Comunală Рышкань»*

**Таблица 10. Классификация распределительных сетей по материалу и диаметру**

Материалы	Длина (м)/ диаметр (mm)							Всего
	До 100	150	200	250	300	350	400	
Асбоцемент	1310	210	270					<b>1790</b>
Чугунные	5895	5150		1100				<b>12145</b>
Полиэстер с стекловолокном (PAFSIN)	1200							<b>1200</b>
Сталь	2280	3370						<b>5650</b>
HDPE	18004	3591						<b>21595</b>
<b>Итого</b>	<b>28689</b>	<b>12321</b>	<b>270</b>	<b>1100</b>				<b>42380</b>
<b>% из всего</b>	<b>67,69</b>	<b>29,07</b>	<b>0,64</b>	<b>2,6</b>				<b>100</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală» Рышкань*

## **КАНАЛИЗАЦИЯ**

Система водоотведения и очистки сточных вод города Рышкань состоит из 2-х канализованных зон, каждая зона имея собственную канализационную станцию. Система канализации является раздельной и обслуживает меньше 50% населения города. В основном канализованы многоквартирные дома, публичные учреждения и очень маленький процент индивидуальных домов. Протяженность уличных сетей и коллекторов составляет 20,7км. Мощность очистных сооружений проектная составляет 2,4 тыс. м<sup>3</sup>/сут.

**Таблица 11. Классификация сетей канализации по материалу и возрасту**

Material	Lungime (m)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 - 20ani	20 - 30 ani	> 30 ani	
Асбоцемент				998	998

Сталь				7060	7060
Чугун				2186	2186
Керамика				10456	10456
ПВХ				0	0
<b>Всего</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20700</b>	<b>20700</b>
<b>% от всего</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală» Рышкань*

**Таблица 12. Классификация сетей канализации по материалу и диаметру**

Материал	Длина (м)/Диаметр (мм)					Total (м)
	100	150	200	250	300	
Асбоцемент	998					<b>998</b>
Сталь		560			6500	<b>7060</b>
Чугун		680	1506			<b>2186</b>
Керамика		2300	1535	3471	3150	<b>10456</b>
ПВХ		0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Всего</b>	<b>998</b>	<b>3540</b>	<b>3041</b>	<b>3471</b>	<b>9650</b>	<b>20700</b>
<b>% от всего</b>	<b>4,82%</b>	<b>17,1%</b>	<b>14,69%</b>	<b>16,77%</b>	<b>46,62%</b>	<b>100%</b>

Denumire	Nr. stației	Tipul pompei	Numar	Debit (m3/h)	H, m	Putere (kW)
	SPAUR - 1					
	SPAUR - 2	CM100-65-250/2	1			
		CM 200-150-500a	1			
		CM 100- 65-250a	1			
	SPPAU	CM 100- 65-250a	1			
		CM 200-150-500a	1			
		CM100-65-250/2	1			

Жители	2011	2012	2013
Всего жители	11093	11093	11093
Кол-во жителей подключенных к канализации	2472	2478	2496
- Многоэтажные дома	2370	2370	2370
- индивидуальные дома	102	108	126
Число подключений			
- Многоэтажные дома	50	50	50
- индивидуальные дома	72	84	96
Крупные промышленные потребители	4	4	4
Мелкие промышленные потребители	0	0	0
Публичные организации	24	24	24
Другие потребители	109	109	110

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală» Рышкань*

### **Очистные сооружения**

Очистные сооружения сточных вод (проектный дебит – 2220м3/сут.) г. Рышкань расположена на юго-западной окраине города. Станция построена в 1979 году и практически полностью изношена из-за отсутствия, на протяжении всех лет эксплуатации, капитальных вложений.

Очистные сооружения имеют в своём составе следующие сооружения:

1. Приёмная камера;
2. Решетки с мануальной чисткой - 2;
3. Первичные отстойники - 3;
4. Отстойники с активным илом - 1;
5. Вторичные отстойники - 2;
6. Иловые площадки ;
7. Биологические фильтры – 2;

Вывод: Очистные сооружения находятся в изношенном состоянии, также оборудование и внутрисетевые сети, которые в большинстве не функциональны.

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

### 3.2.1.2 Качество услуг водоснабжения и канализации

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

**Таблица 13. Качество поставляемой воды в городе Рышкань**

Параметр	Предельно допустимая концентрация (ПДК)	Единица измерения	Водозабор из скважин			
			241		139	519
Аммоний	0,5	мг/л	< 0,05	2,7	2,9	1,7
Нитриты	0,5	мг/л	4,3	< 0,05	0,1	0,03
Нитраты	50	мг/л	< 0,1	< 0,1	< 0,1	< 0,1
Хлориды	250	мг/л	38,0	35,0	25,0	50,0
Цветность	приемлемая для потребителей	градусы	26,4	15,0	15,0	15,0
Запах		баллы	0	0	0	0
Мутность		ЕМ	0	0	0	0
pH			8,3	8,4	8,3	8,2
Жёсткость общая, минимальная	5	немецкие градусы	1,4	1,4	0,8	1,4
Сухой остаток				113,2	1162,4	2533,2
Медь	0,02	мг/л	0,04	< 0,02	0,04	0,08
Железо	0,3	мг/л	< 0,05	0,36	0,3	0,15
Марганец	50	мг/л	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Арсен			< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005
Окисляемость	5	мг O <sub>2</sub> /л				
Сульфат	250	мг/л	470,6	77,3	175,2	1470
Фтор	1,5	мг/л	1,3	1,9	1,8	2,0

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală» Рышкань*

**Таблица 14. Качество подземных вод в артезианских скважинах Рышканского района**

Denumire localitati	UM	Amoniu	Fluor	Sulfați	Reziduu sec solubil, total
Simbol		NH <sub>4</sub> <sup>+</sup>	F	SO <sub>4</sub> <sup>-2</sup>	
Saptebani	mg/l	3,1 - 3,3	2,9		
Petruseni	mg/l	1-2,3	2,2		
Galaseni	mg/l	1,27	0		
Malaesti	mg/l	1,98	0	385	
or.Costesti	mg/l	1,1 - 6,9	0,5 - 2,4	383	

Hiliuti	mg/l	1,2-6,9	2,1	270	
Pirjota	mg/l	0,05 - 2,9	1,2	406	2854
Pocimbauti	mg/l	2,9	1,7	446	
Pociumbeni	mg/l	3,4	0,7		
Duruitoarea Noua	mg/l	1,7	1,9		
Varatic	mg/l	2,1 - 2,7	2,59		
Alexandresti	mg/l	0	2,7 - 3,36	287	
Sturzeni	mg/l	3,3	2,9		
Braniste	mg/l	0,05	0,29		

**Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodărie Comunală» Рышкань**

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 оснащенности не способны 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.Бэлц, 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 обеспечению качества подаваемой а также по очистке сточных вод.

Рисунок 4 Качество воды в артезианской скважине на момент бурения

Катионы	Содержание в литре			Анионы	Содержание в литре		
	мг	мг-экв	% мг-экв		мг	мг-экв	% мг-экв
Ca	20			PH	9,01		
Mg	118,8			Mg	0,04		
Ca	0,25						
Fe	0,2						
Zn	0,03			Вешная	0,34		
Mn	0,1			нитраты	нет		
				нитраты	0,45		
Итого				Итого			

Всего ионов: \_\_\_\_\_

Формула солевого состава (по Курлову): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вода по хим. составу относится к \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Расчет ирригационного коэффициента К \_\_\_\_\_

3. Пригодность воды для питья и водопоя скота Вода не соответствует  
требованиям ГОСТа 2874-82 по содержанию фтора  
на 2,9 мг/дм<sup>3</sup> при норме до 1,5 мг/дм<sup>3</sup>  
существенно ирригация в ирригаторах норма

Мониторинг качества сточных вод из-за отсутствия производственной лаборатории не ведется.

### 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):

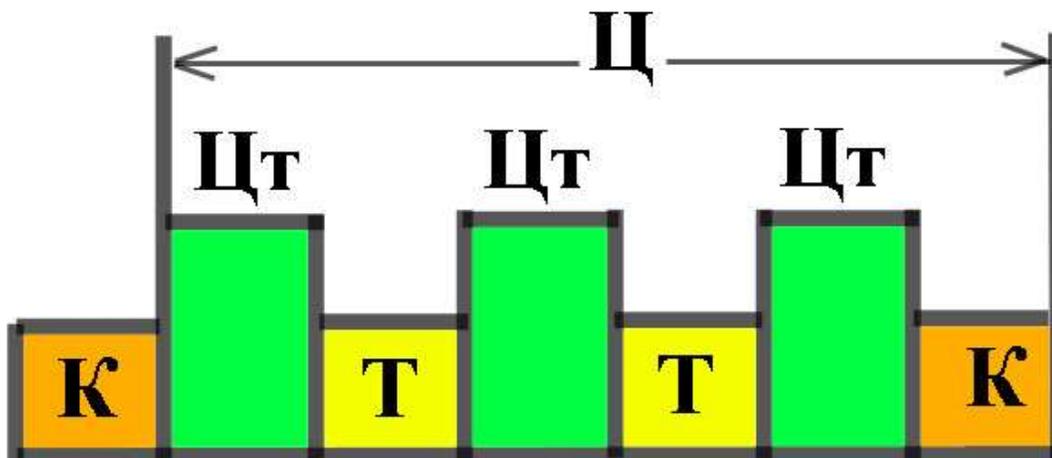
1. Все виды пластиковых трубопроводов
2. Чугунные трубопроводы
3. Железобетонные трубопроводы
4. Стальные трубопроводы со сроком службы до 15 лет
5. Стальные трубопроводы со сроком службы от 16 до 30 лет
6. Стальные трубопроводы со сроком службы от 31 до 40 лет
7. Стальные трубопроводы со сроком службы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

- ☞ Станций, в привязке к адресу, и координатам Молдрэф. 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.
- ☞ Основные задвижки/щитовые затворы/шибера/шандоры необходимо указать в привязке к камерам/колодцам. С указанием наличия гидро/электро привода, периодичности прокрутки («х» раз в «х» лет)

Фигура 3. Структурная схема ремонтного цикла



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

Оценка оборудования должна вестись по 5 основным группам:

- a) Оборудование новое или почти новое, нарушений в работе не выявляется, к состоянию и внешнему виду нареканий нет.
- b) Оборудование в работе, находится в не аварийном состоянии, но периодически возникают технические неполадки (которые устраняются в межремонтные интервалы)
- c) Оборудование в работе, находится в не аварийном состоянии, но периодически возникают технические неполадки (чаще, чем указанные заводом изготовителем межремонтные интервалы)
- d) Оборудование в работе, но по выявленным показателям находится в предаварийном или аварийном состоянии, эксплуатация оборудования нежелательна или опасна.
- e) 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

**Фигура 4. Модель бланка дефектной ведомости**

							"УТВЕРЖДАЮ":	
							_____	
							"__"____20 г.	
			Дефектная ведомость					
на		ТО		ТР		КР		
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Подразделение _____								
Наименование объекта _____								
Наименование оборудования _____								
1.	Течь сальникового уплотнения						<input type="checkbox"/>	
2.	Отсутствие или повреждение крепежных болтов деталей насоса.						<input type="checkbox"/>	
3.	Засорение проточной части насоса и рабочего колеса.						<input type="checkbox"/>	
4.	Повышенное биение вала, вибрация насоса.						<input type="checkbox"/>	
5.	Недостаточное или плохое качество смазки (масла).						<input type="checkbox"/>	
6.	Износ пальцев, упругих элементов.						<input type="checkbox"/>	
7.	Нарушение герметичности закрытия вентиля и задвижек в линиях вспомогательных и технологических трубопроводах.						<input type="checkbox"/>	
8.	Плохое качество масла в подшипниках						<input type="checkbox"/>	
9.	Ненадлежащая окраска насоса и подводящих трубопроводов.						<input type="checkbox"/>	
10.	Нарушена регулировка и центровка насосного агрегата						<input type="checkbox"/>	
11.	Полный износ узлов и деталей (вала, рабочего колеса, узла							

	уплотнения, подшипников).				<input type="checkbox"/>
12.	Повреждение подшипников скольжения.				<input type="checkbox"/>
13.	Нарушение геометрии лопаток рабочего колеса				<input type="checkbox"/>
14.	Повреждение верхней крышки насоса.				<input type="checkbox"/>
15.	Полный износ насоса.				<input type="checkbox"/>
	Начальник уч.№				
			(подпись)		(Ф.И.О.)
	Инженер уч.№				
			(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 определённой мере усложняет проведение энергетического аудита. По этому принято решение дать рекомендации техническому департаменту по учету и анализу эффективного использования оборудования.

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

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

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

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

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

Методическими рекомендациями предусмотрены два метода определения потребности в электрической энергии.

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

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

Применение любого из вышеуказанных методов определяется с учетом следующих положений:

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

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

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

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

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

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

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

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

- расчет годового объема подачи воды и отведения сточных вод.

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

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

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

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

проявляет необходимую настойчивость в поисках необходимого финансирования для устранения причины загрязнения природы.

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

### 3.2.2 Маркетинговый анализ

#### 3.2.2.1 Потребители общественных услуг водоснабжения и канализации

Зона обслуживания МП "Gospodaria Comunala" Рышкань 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 потребителей по видам услуг из ряда обычного населения г. Рышкань.

**Фигура 5. Количество потребителей услугами предприятия, (физические лица)**



*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodaria Comunala Riscani»*

Из **Фигура 5** видно что количество потребителей услугами водоснабжения осталось почти неизменно за последние 2 года, а вот количество потребителей услугами канализации увеличилось от 2504 потребителей, до 3600 потребителей в 2013 году.

#### 3.2.2.2 Политика работы с потребителями

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

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

### 1) Присоединение потребителей

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

- ✓ 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
- ✓ расширение существующей системы воды и/или канализации в непокрытых областях города
- ✓ 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>Секретарь</i>																		
	Период	<i>При подаче потребителем заявления</i>																		
	<p>Для подачи заявления о присоединении потребитель должен обратиться в секретариат Предприятия. Заявление представляется <i>в письменном виде, согласно разработанному на Предприятии бланку.</i></p> <p>К заявлению <i>прилагаются следующие документы:</i></p> <table border="1" data-bbox="256 1073 1458 1488"> <thead> <tr> <th>Запрашиваемые документы</th> <th>ФЛ</th> <th>ЮЛ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Документ, подтверждающий личность потребителя</i></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право го (ее) использования</i></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Кадастровый план</i></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Сертификат регистрации предприятия</i></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Банковские реквизиты</i></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Перечень необходимых документов представлен потребителю <i>в устной форме.</i></p> <p>Заявки и документы, поступившие от потребителей, сортируются и хранятся в специально созданных по каждой улице файлах.</p>		Запрашиваемые документы	ФЛ	ЮЛ	<i>Документ, подтверждающий личность потребителя</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право го (ее) использования</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Кадастровый план</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Сертификат регистрации предприятия</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Банковские реквизиты</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Запрашиваемые документы	ФЛ	ЮЛ																		
<i>Документ, подтверждающий личность потребителя</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право го (ее) использования</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Кадастровый план</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Сертификат регистрации предприятия</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Банковские реквизиты</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<b>2. Выдача технических условий</b>																				
	Ответственный	<i>Предприятие (Мастер по водопроводу / Мастер по канализации)</i>																		
	Период	<i>&lt; 10 дней со дня получения заявления</i>																		
	<p>Перед выдачей технических условий представитель Предприятия идет в территорию для изучения возможностей присоединения потребителя. В случае если присоединение</p>																			

	<p>представляется возможным, потребителю выдается, <i>в письменном виде</i>, схема подключения к водопроводу и канализации, <i>согласно типовому бланку, разработанного на Предприятии</i>. Указанные технические условия ограничиваются местом подключения и размерными параметрами к колодцам для установки приборов учета.</p> <p><i>Предусмотренный список учреждений, с которыми должна быть согласована схема подключения:</i> МП "Gospodăria Comunală" Rîșcani, АО "Moldtelecom" - филиал Рышканы, АО "RED Nord Retelele Electrice de Distribuție" - филиал Рышканы, ООО "Bălți - Gaz" - филиал Rîșcani - Gaz, SPR а CPR Рышканы, Примэрия г. Рышканы.</p> <p>За выдачу схемы подключения взимается фиксированная плата, дифференцирующаяся в зависимости от категории заказчика.</p>	
<b>3.</b>	<b>Заключение договора на оказание услуг</b>	
☇	Ответственный	<i>Предприятие (Коммерческий отдел)</i>
▶	Период	<i>При выдаче схемы подключения</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>	
<b>4.</b>	<b>Выполнение строительно-монтажных работ по подключению</b>	
☇	Ответственный	<i>Потребитель</i>
▶	Период	<i>Переменный (в зависимости от степени сложности)</i>
✍	<p>Строительно-монтажные работы по присоединению осуществляются <i>без предварительного письменного разрешения на присоединение со стороны Предприятия</i>.</p> <p>Работы по подключению осуществляются <i>без предварительной разработки проектно-сметной документации</i>. В качестве технической основы для проведения работ служат условия, предусмотренные в схеме подключения, выданной Предприятием, а также рекомендации, представленные в устной форме техническими специалистами Предприятия, касаемые земляных работ, материала и диаметра труб, их установки и т.д..</p> <p>Строительно-монтажные работы по присоединению выполняются потребителем, <i>собственными силами</i> или индивидуальными специалистами по санитарно-техническим и монтажным работам. 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>самостоятельно потребителем</i> или <i>техническим персоналом Предприятия</i>, за фиксированную плату.</p>	
<b>5.</b>	<b>Установка приборов учета</b>	
☇	Ответственный	<i>Потребитель / Предприятие (Слесарь - Контролер)</i>

▶	Период	После окончания строительно-монтажных работ по присоединению
✍	<p>Измерительное оборудование приобретается потребителем.</p> <p>Как и работы по подключению установка приборов учета выполняется также потребителем. Потребитель может <i>установить водомер собственноручно</i> или обратиться к платным <i>услугам Предприятия</i> или существующих в городе строительных компаний или индивидуальных специалистов по санитарно-техническим и монтажным работам.</p>	
<b>6. Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению</b>		
⬇	Ответственный	Предприятие (Контролеры)
▶	Период	После установки приборов учета / До приемки работ по строительству установок и сооружений по присоединению
✍	<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>7. Подача питьевой воды потребителю</b>		
<b>8. Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению</b>		
⬇	Ответственный	Предприятие (Контролеры)
▶	Период	В момент опломбирования приборов учета
✍	<p>В ходе работ по строительству устройств по присоединению Предприятие обычно <i>не осуществляет надзор</i> за работами.</p> <p>Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению осуществляется <i>после пуска в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению и подачу воды</i>, Контролерами, <i>в момент опломбирования приборов учета.</i></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> Факт присоединения подтверждается <i>лишь</i> Актом опломбирования.</p> <p>Также <i>не проводится подготовка акта разграничения</i>, который должен прилагаться к договору на предоставление услуг.</p>	

**Выводы:**

- *Отсутствие внутренней регламентационной базы отношений с потребителями приводит к отсутствию формализации и процессуальной этапизации процесса присоединения новых потребителей*
- *Ограниченное включение Предприятия в процесс работ по присоединению не позволяет избежать ошибок*

**Несогласованное присоединение и самовольное пользование**

Выявленные в практике Предприятия случаи несогласованного присоединения и самовольное пользование:

- ✓ самовольное подключение водопроводных вводов и канализационных выпусков потребителей к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, без разрешения Предприятия
- ✓ пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание водопроводно-канализационных услуг
- ✓ самовольное снятие приборов учета или изменения места их установки без согласия Предприятия
- ✓ умышленный срыв пломб
- ✓ неисправности приборов учета, в результате нарушения его целостности (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание водосчетчика, срыв пломб) по вине потребителя
- ✓ потребление воды, через установленные обводные (минуя приборы учета) трубопроводы

**Способы выявления:**

- 📍 *Доносы со стороны соседей*
- 📍 *Наблюдение за флуктуациями во времени объемов водопотребления*
  - ✍ *За объемами водопотребления следят Контролеры и Руководитель коммерческого отдела, на основе ежемесячных показаний приборов учета каждого потребителя*
- 📍 *Прямые наблюдения работников Предприятия во время исполнения служебных обязанностей (сбор показаний счетчиков, распределения квитанций, проведение работ на сетях /установках потребителя и т.д.)*

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>специально созданная комиссия</i> , в состав которой входят Руководитель Коммерческого отдела и Контролер, ответственный за сектор, в котором находится объект, представляющий подозрения, устраивает <i>организованные проверочные визиты</i> в территорию. Объекты проверок определяются заранее, исходя из наблюдений контролеров и сотрудников Предприятия и неравномерной эволюции во времени объемов водопотребления.
✓	<b>Документальная регистрация выявленного нарушения</b>

✍	<p>При идентификации конкретных нарушений правил пользования общественными системами водоснабжения и/или канализации составляется акт, <i>в произвольной форме</i>. 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><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>: варьирует в зависимости от случая:</p> <p>I. <i>Нормы водопотребления, Количество проживающих лиц, Последние утвержденные Городским Советом тарифы</i></p> <p>✍ <i>Количество потребителей определяется согласно заявлениям самого потребителя и прямым наблюдениям Контролеров</i></p> <p>II. <i>Средний объем водопотребления за последние 3 месяца</i></p> <p>✍ <i>В случае недолговременной дисфункции водомера</i></p> <p>III. <i>Пропускная способность водопроводного ввода</i></p> <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, 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>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 Предприятием</i>.</p>
✗	<p><b>Представление дела административной комиссии Примэрии</b></p>
✍	<p>Предприятие <i>не практикует представление дела административной комиссии Примэрии</i> для определения степени вины нарушителя и наложения штрафных санкций, согласно Кодексу о правонарушениях РМ<sup>1</sup>.</p>
✓	<p><b>Установка / Замена / Перемещение приборов учета</b></p>
✍	<p>Обязанность установки приборов учета сообщается нарушителю <i>в устной форме и не фиксируется в составленном акте о выявленных нарушениях</i>. За исполнением обязательств потребителя по установке / замене / перемещению приборов учета следят Контролеры. В</p>

<sup>1</sup> № 218 от 24.10.2008 (Monitorul Oficial № 3-6 от 16.01.2009, статья 1)

	случае если потребитель не исполняет свои обязанности по установке приборов учета, ему вручается письменное предписание.
✓	<b>Легализация статуса нарушителя</b>
✍	В случае если нарушитель не зарегистрирован в качестве потребителя, 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. Единственный документ, подтверждающий факт отключения является составленный Акт распломбирования. Затраты по отключению покрываются Предприятием. <i>При повторном подключении потребитель имеет обязанность покрыть затраты по отключению и переподключению, согласно фиксированному тарифу, установленного Предприятием.</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*
- *Отсутствие зональных водомеров в частном секторе и специального прибора поиска подземных коммуникаций лишает Предприятие возможности своевременного выявления потерь воды*
  - ✍ *Существенные различия рассматриваются как показатель несанкционированного использования сети водоснабжения и/или утечек воды в зоне*

**2) Заключение договоров**

На сегодняшний день договоры на оказание услуг водоснабжения и канализации заключены со *100% потребителей, как физических, так и юридических лиц*. Процедура перезаключения договоров имеет постоянный характер.

Процедура заключения договоров включает следующие этапы:

<b>1.</b>	<b>Подача заявления о заключении договора</b>
Причина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Присоединение к общественной системе водоснабжения и/или канализации</i></li> <li>• <i>Пользование общественными системами водоснабжения и (или) канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание услуг</i></li> <li>• <i>Истечение срока ранее подписанного договора</i></li> <li>• <i>Передача объекта, присоединенного к сетям Предприятия, другому юридическому или физическому лицу</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реорганизация потребителя</li> </ul>			
Основание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Устное обращение</b> со стороны потребителя                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Предприятие не практикует запрос письменного заявления со стороны потребителя</i></li> </ul> </li> <li>• Словесное извещение со стороны представителей Предприятия:                             <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	до поставки воды		
	При истечении срока ранее подписанного договора	после истечения срока ранее подписанного договора		
Сопровождающий пакет документов	<b>Запрашиваемые документы</b>		<b>ФЛ</b>	<b>ЮЛ</b>
	Документ, подтверждающий личность потребителя		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Документы, подтверждающие право владения объектом присоединения (недвижимостью) или право его (ее) использования		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Сертификат регистрации предприятия		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Банковские реквизиты		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
✍ <i>Перечень необходимых документов представлен потребителю в устной форме</i>				
<b>2.</b>	<b>Разработка типового договора</b>			
Форма	Типовая			
Критерии дифференциации договоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Категория потребителей</li> </ul>	<p>I. Физические лица – Договор на снабжение питьевой водой и эвакуация сточных вод и сбор отходов для квартир в жилых домах и частном секторе<sup>2</sup></p> <p>II. Юридические лица</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономические агенты - Договор об отпуске воды и приеме сточных вод<sup>3</sup></li> <li>• Публичные учреждения - Договор об отпуске воды и приеме сточных вод + Договор о государственных закупках</li> </ul> <p>✍ С государственными учреждениями, по мимо внутренних типовых договоров о предоставлении услуг, ежегодно заключаются договоры о государственных закупках, в форме, предусмотренной Агентством по Государственным</p>		

<sup>2</sup> Contract de alimentare cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate și salubritatea apartamentelor din blocurile locative și sectorul particular

<sup>3</sup> Contract pentru livrarea apei potabile și recepționarea apelor uzate

		Закупкам, адаптированной Предприятием в зависимости от специфики предоставляемых услуг	
Согласование со Службой стандартизации и метрологии <sup>4</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	№ 15 от 14 апреля 2006
<b>3.</b>	<b>Заключение договора</b>		
Номер экземпляров	2 (два) экземпляра: 1 – для Предприятия 2 – для потребителя		
Субъекты договора	<input checked="" type="checkbox"/> Предприятие, с одной стороны <input checked="" type="checkbox"/> Потребитель (Собственник / арендатор присоединенного объекта), с другой стороны		
Носитель	бумажный		
Способ заключения	подписание обеими сторонами		
Ответственный	Руководитель Коммерческого отдела Контролеры		
Место заключения	Офис Предприятия Место жительства / Юридический адрес потребителя		
Срок действия	ФЛ	2 (два) года	
	ЮЛ	1 (один) год	
Срок продления	ФЛ	1 (один) год	
	ЮЛ	1 (один) год	
Условия продления	Если ни одна из сторон, в течении месяца до истечения срока не заявила о намерении его расторгнуть или об его пересмотре		
<b>4.</b>	<b>Изменение договора</b>		
	✍ Условия внесения изменений в договорах предусмотрены <b>только</b> в типовых договорах для юридических лиц		

<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 от 28.02.2002, статья 263)

Условия	✓ согласие обеих стороны	
Форма	Дополнительные к договору акты	
<b>5.</b>	<b>Расторжение договора</b>	
Основание	ФЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освобождение потребителем квартиры, жилого помещения в общежитии;</li> <li>• неуплата за потребленную воду более 3 месяцев (по решению суда);</li> <li>• несоблюдение условий договора</li> <li>• несоблюдение услугодателем условий договора</li> </ul>
	ЮЛ	• несоблюдение условий договора со стороны потребителя
Условия	ФЛ	✍ В типовом договоре для физических лиц не предусмотрены условия расторжения договора
	ЮЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ предварительное (за месяц) извещение другой стороны</li> <li>✓ полная оплата за полученную воду и сброшенные сточные воды</li> </ul>

**Выводы:**

- Установление фиксированного срока действия и срока продления заключенных с потребителями договоров приводит к необходимости их перезаключения при их истечении, в то время как стабильный характер предоставляемых услуг позволяет установить неограниченный период продления срока действия договора
- Так как к заключенным с потребителями договорам не прилагается акт разграничения (установление границы) балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя, не установлены границы эксплуатационной ответственности

**3) Установка и эксплуатация приборов учета**

На сегодняшний день, по данным предоставленных Предприятием, из общего числа в 4 095 потребителя - физических лиц не имеют водомеров *только* 84 потребителя, или 2% от общего числа. У потребителей – юридических лиц водомеры установлены *в 100%* случаев.

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

Ответственность	Ответственный
Приобретение	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обязанность приобретения приборов учета возлагается на потребителя (официально предусмотрена <i>только</i> типовым договором для юридических лиц).</p> <p>В городе существует множество дистрибьюторов техники, которые продают приборы учета всех категорий качества и цены. Также, потребитель может приобрести водомер непосредственно у Предприятия.</p>

<p>Выбор типа устанавливаемых приборов учета</p>	<p><u>Потребитель / Предприятие</u></p> <p>Обычно, <i>потребитель покупает водомер без предварительного уведомления и согласования Предприятием</i>. В данных случаях, <i>потребитель выбирает тип водомера самостоятельно</i>, исходя из собственных знаний, материальных возможностей и предложения на рынке.</p> <p>В случае если потребитель предварительно обращается в офис Предприятия, так как <i>Предприятие не практикует выдачу технических условий на установку приборов учета</i>, модель рекомендованного к установки водомера представлена потребителю <i>в устной форме</i>.</p> <p>Устанавливаемые приборы учета <i>подбираются из списка включенных в Государственный регистр средств измерений Республики Молдова</i>.</p>
<p>Строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета</p>	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Оборудование узлов учета, а также строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета осуществляются потребителем за собственный счет и собственными силами.</p> <p>Так как <i>Предприятие не практикует выдачу специальных технических условий на установку приборов учета</i>, при (пере)установке приборов учета выдается схема подключения к водопроводу и канализации, которые включают <i>только</i> требования по расположению и по размерам колодца.</p>
<p>Установка</p>	<p><u>Потребитель / Предприятие (Слесарь - Контролер)</u></p> <p>Для установки приборов учета потребитель <i>заполняет письменное заявление на подключение, согласно типовой модели, разработанной на Предприятии</i>.</p> <p>Для проведения работ по установке приборов учета потребитель может <i>обратиться к платным услугам Предприятия</i>. Однако, во многих случаях, в целях экономии 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 составляется Акт монтажа и ввода в эксплуатацию приборов учета воды, как предусматривает Положение о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета<sup>5</sup> расхода воды, но <i>только</i> для юридических лиц.</p>
<p>Опломбирование</p>	<p><u>Предприятие (Контролеры)</u></p> <p>Для опломбирования и прием на учет установленного прибора учета, потребитель обращается в офис Предприятия <i>с устным запросом</i>.</p> <p>Опломбирование приборов учета выполняются в обязательном порядке представителями Предприятия.</p> <p>Первичное опломбирование приборов учета является платной услугой, а в последующие разы опломбирование выполняется бесплатно.</p> <p>Проведения работ по опломбированию подтверждается <i>составленным на</i></p>

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

	<p>месте Актом опломбирования, согласно приложению № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды<sup>6</sup>. Акт составляется в двух экземплярах (по одному для каждого из сторон), подписанные представителями Предприятия и потребителя.</p>
Учет	<p><u>Предприятие</u> (Руководитель Коммерческого отдела)</p> <p>Новые установленные приборы учета берутся на учет Предприятием, на основе письменного заявления на подключение, в котором указываются номер водомера, дата метрологической поверки, номер бюллетеня метрологической поверки, начальные показания. Все данные переносятся в специальных регистрах, которые ведутся <i>только</i> на бумажном носителе. Регистры ведутся отдельно для частного и коммунального сектора. <i>В электронную базу данных, существующую на Предприятии, не ведется учет приборов учета</i> установленных у потребителей. <i>В некоторых случаях</i>, Предприятие хранит копию паспорта и бюллетеня метрологической поверки приборов учета потребителей.</p>
Обслуживание	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обязанность потребителя содержать в нормальном техническом и рабочем состоянии установленные приборы учета и обеспечивать сохранность и целостность установленных Предприятием пломб и сообщать в кратчайшие сроки (24 ч.) о выявленных неисправностях или нарушениях <i>предусмотрена типовым договором, как для физических, так и для юридических лиц.</i></p> <p>В случае обнаружения каких-либо неисправностей приборов учета (не работает счетный механизм, имеются течи воды в соединениях, разбит экран, сорваны пломбы и др.), потребитель обращается в офис Предприятия или к ее представителям или через телефон и сообщает выявленные неисправности. Предприятие направляет нужных специалистов, для проверки заявлений потребителя на месте. Специалисты Предприятия устраняют выявленные неисправности собственными силами, если эти работы в пределах их компетенции или направляют потребителя в специализированные учреждения для проверки и ремонта неисправного устройства.</p> <p><u>Предприятие</u> (Контролеры)</p> <p>При снятии показаний с приборов учета, представители Предприятия проводят параллельно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 неисправности в результате произведенного осмотра технического состояния внутренних сетей, сантехнического оборудования и приборов учета потребителя, а также меры и сроки для их устранения</p>

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

	<p>регистрируется в специальном <i>Предписании, составленном в двух экземплярах и подтвержденном обоюдными подписями.</i></p>
Ремонт	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Обычно, при выявлении неисправностей приборов учета потребителя, их заменяют новыми.</p> <p>В случае если потребитель предпочитает выполнение ремонта, представители Предприятия <i>предоставляют всю информацию</i> о специализированных мастерских, которые имеют соответствующие лицензии. Ремонтные работы проводятся за счет потребителя.</p>
Метрологическая поверка	<p><u>Предприятие</u> (Руководитель Коммерческого отдела, Контролеры, Слесари)</p> <p>За истечением срока госповерки приборов учета потребителей <i>следит Предприятие</i> (Руководитель Коммерческого отдела), на основе записей из бумажной базы данных по приборам учета потребителей.</p> <p>Предписание на выполнение метрологической поверки водомера(ов), вручается <i>только</i> тем потребителям, точность чих приборов учета представляет сомнения.</p> <p>Так как для периодической поверки сбор и транспортировка приборов учета потребителей <i>осуществляется централизованно, Предприятием</i>, при истечении срока гос. проверки Предприятие публикует заранее (за 3 дня) общее объявление, в котором сообщает о дате снятия водомеров для проведения метрологической поверки.</p> <p>Затраты связанные с транспортировкой, с метрологической поверкой водомеров в специализированных лабораториях и с повторным опломбированием покрываются потребителем, согласно фиксированному тарифу, установленного Предприятием и утвержденного Примэрией.</p> <p>При демонтаже счетчиков <i>составляется Акт распломбирования подтверждающий выполненные работы и последние показания изъятых счетчиков.</i></p>
Демонтаж	<p><u>Потребитель</u></p> <p>При появлении необходимости демонтажа приборов учета (для ремонта, метрологической поверки, замены) потребитель обязан предварительно скоординировать с Предприятием данную процедуру, на основании <i>устного запроса.</i></p> <p>Представители Предприятия (Контролеры) представляются по адресу потребителя для проведения распломбирования приборов учета и записи их последних показаний. При распломбировании <i>составляется Акт распломбирования, согласно приложению № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды</i><sup>7</sup></p> <p>Работы по демонтажу проводятся <i>самим потребителем.</i></p>

<sup>7</sup> утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1228 от 13.11.2007 (Monitorul Oficial № 180-183 от 23.11.2007, статья 1287)

**Выводы:**

- В отсутствии финансовой поддержки со стороны Примэрии, Предприятие не имеет возможность обеспечить организацию приборного учета у 100% из потребителей – физических лиц путем бесплатной установки водомеров для потребителей из социально уязвимых групп населения, которые и представляют основную часть тех у кого на сегодняшний день отсутствуют приборы учета

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

Система биллинга и сбора доходов включает следующие процессы:

1. Снятие показаний счетчиков			
Периодичность	Ежемесячно		
Сроки	ЮЛ	15-25 числа месяца	
	ФЛ	15-29 числа месяца	
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	5 Контролеров	✍ Все представители Предприятия имеют служебные удостоверения
	<p><b>Потребитель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Потребитель имеет возможность самостоятельного снятия и декларирования текущих показаний приборов учета по телефону</li> <li>✍ В квитанции по оплате, выданной Предприятия, указан контактный номер контролеров (Коммерческого отдела)</li> <li>✍ В данных случаях, представитель Предприятия (Контролер) проверяет правильность представленных потребителем показаний при последующем визите</li> <li>✍ При монтаже приборов учета потребителю не выдается один экземпляр карточки учета объема водопотребления, в которой он мог бы записывать текущие показания приборов учета, как предусматривает Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расходы воды<sup>8</sup></li> <li>✍ В квитанциях по оплате не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы указать последние показания приборов учета</li> </ul>		
Документальная основа	<p><b>Регистры для регистрации показаний приборов учета</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Регистры ведутся отдельно по каждому сектору города, контролерами ответственными за данные сектора</li> <li>✍ Для потребителей – физических лиц показания могут быть записаны в присутствии или <b>в отсутствие</b> (в случае свободного доступа к приборам учета) потребителя, <b>без его подписи</b></li> <li>✍ Для потребителей – юридических лиц записанные данные подтверждаются подписью со стороны представителя потребителя</li> </ul>		
Проблемы	– Затрудненный доступ представителей Предприятия для выполнения своих служебных операций (чтение и запись показаний приборов учета)		

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

	<p>Принятые меры по устранению / регулированию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Предусматривание в типовом договоре, как для физических, так и для юридических лиц, обязанности потребителя обеспечивать доступ представителя Предприятия для осуществления ими проверочной функции</li> <li>⇒ Вручение письменного предупреждения / предписания на предоставление доступа, с указанием размера штрафа, налагаемого за необеспечение свободного доступа представителя Предприятия</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 Предприятия в одностороннем порядке в случае свободного доступа к приборам учета</li> <li>⇒ Повторный визит со стороны представителей Предприятия</li> <li>⇒ Чтение показаний потребителем и их сообщение представителю Предприятия через телефон / через соседей / в специально оставленной записке / при личной явке в офис Предприятия</li> </ul>

## 2. Проведение расчетов

Периодичность	Ежемесячно		
Сроки	ЮЛ	25-05 числа месяца	
	ФЛ	15-29 числа месяца	
Ответственный	ЮЛ	1 Бухгалтер	
	ФЛ	1 Контролер	
Способ	Ввод данных (показания счетчиков, произведенные платежи)		Вручную
	Проведение расчетов		Автоматически
Программное обеспечение	ЮЛ	Excel	
	ФЛ	Специальная программа	
Расчетный период начисления оплаты		1 (один) месяц	
Основа расчета:			
	При наличии приборов учета		При отсутствии приборов учета
Вода	+ Показания приборов учета водопотребления + 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 водопотребления		При использовании централизованной системы водоснабжения При использовании собственных источников водоснабжения

	+ Утвержденные тарифы <sup>1</sup>	Объем равный объему водопотребления	Утвержденные нормы водопотребления
Специфические случаи	Во время ремонта или поверки приборов учета	Расчеты не производится	
	Для потребителей – юридических лиц, в состав продукции которых входит часть потребляемой воды, а также которые имеют необратимые потери воды в технологическом процессе	% от потребленной воды <sup>4</sup>	

<sup>1</sup> Последние установленные тарифы на коммунальные услуги по водоснабжению, утверждены Решением Городского Совета Рышканы № 06/01 от 15.07.2013

<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

<sup>3</sup> Количество потребителей определяется согласно Справке о составе семьи или выписки из Домовой книги

<sup>4</sup> % от потребленной воды эвакуированный в центральной системе канализации был установлен расчетами проведенными Предприятием, согласно существующим нормативам

✍ Несмотря на то что в типовом договоре для юридических лиц предусмотрена обязанность потребителя ежегодно предоставлять справку – расчет по потребности в питьевой воде и отводу сточных вод, данная **обязанность не исполняется** потребителями<sup>9</sup>

### 3. Подготовка платежных документов

Периодичность	Ежемесячно	
Сроки	ЮЛ	15-29 числа месяца
	ФЛ	01-05 числа месяца
Платежный документ	ЮЛ	Налоговая накладная
	ФЛ	Квитанция <sup>10</sup>
Ответственный	ЮЛ	1 Бухгалтер
	ФЛ	1 Контролер
Способ	Автоматически	
Программное обеспечение	ЮЛ	Excel
	ФЛ	Специальная программа

### 4. Распределение платежных документов

Периодичность	Ежемесячно
---------------	------------

<sup>9</sup> Î.I. „Cad-Colibaba”

<sup>10</sup> Aviz de plată

Сроки	ЮЛ	15-29 числа месяца
	ФЛ	05-15 числа месяца
Ответственный	ЮЛ / ФЛ	5 Контролеров
<b>5. Сбор оплат</b>		
Периодичность	Ежемесячно	
Момент	Постфактум	
Срок оплаты	ЮЛ	7 календарных дней со дня выставления платежного документа* * согласно типовому договору для юридических лиц
	ФЛ	до 30 числа текущего месяца* * согласно типовому договору для физических лиц ✍ В квитанции об оплате, выданной Предприятием, предусмотрен срок оплаты до <b>25 числа следующего месяца</b>
Способы и системы оплаты	наличный расчет	В кассу Предприятия
		В почтовых отделениях
		В банковских отделениях ✍ Банки, с которыми работает Предприятие по сбору оплат: Banca de Economii, Moldincombank, Fincombank
	безналичный расчет	Банковский перевод ✍ Данная форма оплаты используется юридическими лицами
<b>6. Взыскание долгов</b>		
Ответственный	Руководитель Коммерческого отдела, Контролеры	
Методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусматривание в квитанции, выданной Предприятием, срока уплаты исчисленной суммы</li> <li>• Предусматривание в типовом договоре для физических лиц                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– срока уплаты рассчитанной для оплаты суммы</li> <li>– права Предприятия подавать в суд на потребителя за неуплату услуг более чем за 3 месяца</li> </ul> </li> <li>• Предусмотрение в типовом договоре для юридических лиц                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– срока уплаты платежного документа, выданного Предприятием, со дня его представления</li> <li>– права Предприятия предъявлять потребителю к оплате сумму пени за несвоевременную оплату, в размере 0,1% от тарифной суммы за каждый день просрочки</li> </ul> </li> </ul> <p>✍ В действительности, эти пени не рассчитываются и не взимаются</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– права Предприятия прервать подачу воды и прием сточных вод за неуплату услуг в установленные сроки</li> <li>• Ежемесячная подготовка списка должников</li> <li>• Ежемесячная подготовка отчетов о существующей задолженности со стороны потребителей по секторам, обслуживаемых каждым контроллером             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Отчеты представлены Директору</li> </ul> </li> <li>• Переговоры с должниками (телефонные и прямые)</li> <li>• Отправка письменных предупреждений, 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 предупреждений осуществляется через Контролеров или через почту, заказными письмами, в случае отказа со стороны потребителя принять предупреждение и / или соблюдать предписания</li> </ul> </li> <li>• Опубликование списка должников у входа в многоквартирные жилые дома</li> <li>• Реструктуризация долга – составления индивидуального графика оплаты задолженности             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Для реструктуризации долга, потребитель представляет письменное заявление, в произвольной форме, в которой указывается сумма, а также срок, в который потребитель обязуется оплатить указанную сумму</li> <li>✍ За соблюдением потребителем своих платежных обязательств следит Руководитель Коммерческого отдела</li> </ul> </li> <li>• Прекращение предоставления услуг             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <b>Единственный</b> документ, подтверждающий факт отключения является составленный Акт расспломбирования</li> <li>✍ Затраты по отключению покрываются Предприятием</li> <li>✍ При повторном подключении потребитель имеет обязанность покрыть затраты по отключению и переподключению, согласно фиксированному тарифу, установленного Предприятием</li> </ul> </li> <li>• Сотрудничество с нотариусами в городе             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ При подготовке договоров купли - продажи недвижимости, продавец должен подтвердить отсутствие задолженности перед местными операторами коммунальных услуг, в том числе перед Предприятием специальным сертификатом</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>11</sup>, ограничивает возможности Предприятия в сборе показаний приборов учета, данная функция выполняется только Контролерами, в ущерб контрольной функции*

<sup>11</sup> утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №191 от 19.02.2002

5) Отношения с потребителями и общественностью

Средства посредничества отношений между Предприятием и потребителями и общественностью:

Средства посредничества	☑ / ☒	(Потенциальная) Роль в общении
<p><b>Сотрудники Предприятия</b></p> <p>✍ <i>Связь с потребителями опосредована Коммерческим отделом. Коммерческий отдел включает 4 Контролера, обязанности которых предполагают непосредственный и постоянный контакт с потребителями. Работа Контролеров координируется и контролируется Руководителем Коммерческого отдела, который выполняет параллельно и обязанности контролера по одному из секторов города. Все номера телефонов разных</i></p> <p>✍ <i>В случае более важных вопросов потребитель может обратиться непосредственно к Директору в любой час рабочего дня, когда он на месте (так как у него не установлены специальные часы приема)</i></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 Предприятием</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><b>Маркетинговый отдел / Единое бюро информации и услуг</b></p> <p>✍ <i>На Предприятие существует специальный маркетинговый отдел, где сосредоточена вся деятельность, связанная с отношениями с потребителями и широкой общественностью. Все вопросы и обращения посетителей и телефонные звонки принимаются сотрудниками Коммерческого отдела.</i></p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Заключение и изменение контрактов</li> <li>✓ Прием и выдача необходимых документов</li> <li>✓ Прием и выдача корреспонденции</li> <li>✓ Прием заказов на дополнительные услуги, предоставляемые Предприятием</li> <li>✓ Сбор наличных платежей за услуги</li> <li>✓ Предоставление запрашиваемых информации</li> <li>✓ Прием телефонных звонков от потребителей</li> <li>✓ Прием и обработка жалоб и обращений со стороны потребителей</li> </ul>
<p><b>Диспетчерская служба</b></p> <p>✍ <i>В отсутствие Аварийно-диспетчерской службы, телефонное посредничество между потребителями и Предприятием осуществляется в рабочие часы – Секретарем и Коммерческим отделом, а в ночное время – Машинистами с насосных станций</i></p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Принятие заявок аварийного характера</li> <li>✓ Сообщение о чрезвычайных ситуациях</li> <li>✓ Запись жалоб и обращений со стороны потребителей</li> </ul>
<p><b>Телефон</b></p> <p>✍ <i>Номера телефонов, по которым потребитель может связаться с представителями Предприятия, указаны в</i></p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации</li> <li>✓ Прием вызовов со стороны потребителей с вопросами, пожеланиями или жалобами,</li> </ul>

<p>заключенных договора на предоставления услуг, в платежных документах</p> <p>✍ В актах, представленных Предприятием (предупреждения, объявления и др.) <b>не указываются номера телефонов</b>, по которым потребитель может разъяснить возникшие вопросы</p> <p>✍ Для удобства были разработаны визитные карточки Предприятия, в которых указаны номера телефонов всех ключевых отделов / специалистов Предприятия, которые были распространены Контролерами среди потребителей</p>		<p>связанных с услугами водоснабжения и сброса сточных вод, предоставляемых Предприятием</p>
<p><b>Регистры</b></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 (Коммерческим отделом и Бухгалтерией).</p>	<p align="center"><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Учет потребителей</li> <li>✓ Учет ежемесячного потребления воды и сточных вод для каждого потребителя</li> <li>✓ Учет водомеров</li> <li>✓ Предоставление расчетов за оказанные услуги</li> </ul>
<p><b>Договор на услуги водоснабжения и водоотведения</b></p>	<p align="center"><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Согласование предоставляемых услуг</li> <li>✓ Разграничение прав и обязанностей сторон</li> <li>✓ Регулирование отношений между Предприятием 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>
<p><b>Квитанция об оплате</b></p> <p>✍ В квитанциях по оплате <b>не предусмотрена рубрика, где потребитель, мог бы указать последние показания приборов учета</b></p>	<p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Публикация контактных данных / банковских реквизитов Предприятия</li> <li>✓ Информирование потребителей о рассчитанной сумме за оказанные в текущем месяце услуги и о сроке ее оплаты</li> <li>✓ Информирование потребителей о размере накопленного долга</li> <li>✓ Информирование потребителей о последних записанных в базу данных Предприятия показаний их приборов учета</li> <li>✓ Сбор показаний приборов учета</li> <li>✓ Публикация уведомлений / информации со стороны Предприятия (на обратной стороне)</li> </ul>
<p><b>Доска объявлений</b></p> <p>✍ В <b>отсутствии специально организованной</b></p>	<p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Публикация информации о деятельности Предприятия, о предоставленных услуг (основные и вспомогательные), о</li> </ul>

<p><i>доски объявлений</i> для публикации общих информации они предоставлены, по запросу, в устной форме, сотрудниками Предприятия</p>		<p>практикуемых тарифах и контактных данных Предприятия и ее специалистов</p>
<p>Книга жалоб  <i>На Предприятии отсутствует Книга жалоб</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Фиксирование обращений и претензий потребителей</p>
<p>Анкеты удовлетворенности потребителей  <i>Предприятие не практикует распространение среди своих потребителей анкет для оценки их удовлетворенности</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Изучение и оценка уровня удовлетворенности потребителей                  ✓ Выявление факторов, влияющие на удовлетворенность потребителей</p>
<p>Примэрия  <i>Если в Примэрию города поступают жалобы или запросы от горожан, они сообщены устно или в письменной форме Предприятию. Они регистрируются Секретарем и направляются к Директору, который определяет ответственного специалиста, который должен приготовить письменный ответ. Объяснения в письменном виде представляются в требуемых Примэрией сроках, а затем направляются Примэрией заявителю.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Мониторинг работы Предприятия                  ✓ Регистрация жалоб и запросов от горожан, связанных с услугами водоснабжения и сброса сточных вод, предоставляемых Предприятием                  ✓ Разбирательство случаев приостановления подачи воды и / или приема сточных вод Предприятием                  ✓ Информирование потребителей о причинах и сроках проведения работ в сетях водоснабжения и канализации</p>
<p>Средства массовой информации  <i>Средства массовой информации доступные в городе Рышканы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Газетное издательство <i>Evenimentul actual</i></li> <li>▪ Телеканал <i>Dinaria TV</i></li> </ul> <p><i>Предприятие обращается к услугам местных СМИ для публикации информации и объявлений об изменении тарифов, об обязанности своевременной оплаты за услуги водопотребления и водоотведения и др.</i></p>	~	<p>✓ Информирование о деятельности Предприятия                  ✓ Информирование потребителей об изменениях в тарифах                  ✓ Информирование потребителей о случаях приостановления водоснабжения и / или приема сточных вод (причины, продолжительность, и т.д.)                  ✓ Повышения осведомленности потребителей о рациональном использовании воды и сбросе сточных вод в канализационную сеть                  ✓ Повышения осведомленности потребителей об обязанности своевременной оплате за услуги Предприятия</p>
<p>Интернет  <i>В настоящее время Предприятие отсутствует из on-line пространства. Интернет не используется как средство для общения и поддерживания связи с потребителями из-за низкого технического, финансового и организационного потенциала</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Поддерживания связи с потребителями и общественностью в реальном времени                  ✓ Публичное распространение информации о деятельности и услуг Предприятия</p>

<p>Предприятия.</p> <p>✍ Предприятие имеет собственный адрес электронной почты: <i>aracanalriscani@mail.ru</i></p>		
<p>Типовое положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации<sup>12</sup></p>	<p align="center">~</p>	<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 Предприятием и потребителями услуг по водоснабжению и канализации</li> </ul>
<p>Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города</p> <p>✍ <i>На уровне города Рышканы не было разработано Положение о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации которое регламентировало бы условия предоставления коммунальных услуг водоснабжения и канализации на уровне города, а также регулировало бы отношения между поставщиком и потребителями этих услуг</i></p>	<p align="center">☒</p>	<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 Предприятием

Используются Предприятием

Не используются Предприятием

**Выводы:**

- *Отсутствие Книги жалоб является нарушением Положения о порядке ведения Книги жалоб<sup>13</sup>*
- *Распределение деятельности связанной с учетом потребителей между работниками различных подразделений, снижает ее эффективность и порождает трудности в области мониторинга и контроля данной деятельности*
- *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 и на национальном законодательстве*

<sup>12</sup> утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №656 от 27.05.2002 (Monitorul Oficial Nr. 71-73 от 06.06.2002, статья № 750)

<sup>13</sup> Утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова №1141 от 04.10.2006 (Monitorul Oficial №. 161 от 06.10.2006, статья № 1233)

### 3.2.2.3 Тарифная политика

Тарифы на водоснабжения и канализацию, утверждённые для Муниципального Предприятия «Gospodăria Comunală» Rîșcani дифференцированы по категориям потребителей.

По состоянию на октябрь 2014 года, в силе тарифы, утвержденные для населения, в июле 2013 года в соответствии с решениями городского совета №. 06/01 и тарифы, утвержденные для других абонентов, в апреле 2013 года в соответствии с решениями городского совета №. 02/12.

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

I. Категория: население;

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

III. SA "Lactis"

IV. Профессиональная школа

Таблица 15. Данные по действующим тарифам услуги водоснабжения и водоотведения

Наименование	Единица измерения	вода	канализация
Тариф для населения	лей/м <sup>3</sup>	12,00	12,00
Тариф для экономических агентов, без НДС	лей/м <sup>3</sup>	28,00	30,00
Тариф для бюджетных учреждений, без НДС	лей/м <sup>3</sup>	28,00	30,00
Тариф для профессиональной школы	лей/м <sup>3</sup>	25,00	X
Тариф для SA "Lactis", без НДС	лей/м <sup>3</sup>	X	40,00
Номер решения городского совета		02/12 06/01	
Дата решения городского совета		08. 04. 2013 15. 07. 2013	
Дата утверждения		01 апреля 2013 01 июля 2013	

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

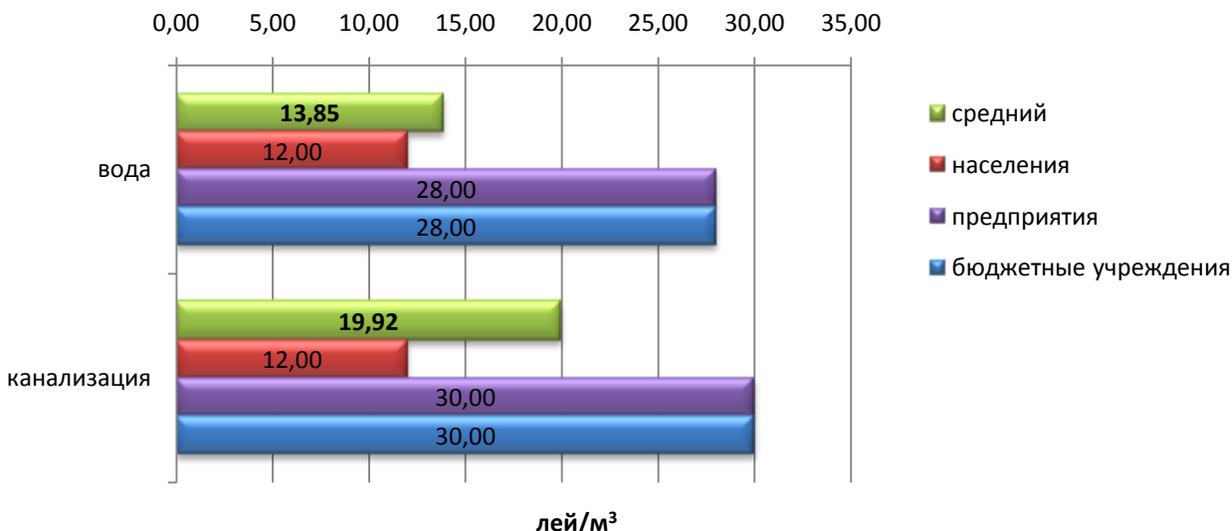
+ Определение тарифа за 1 м<sup>3</sup> воды в Rîșcani осуществляется в соответствии с "Методологией определения, утверждения и применения тарифов на публичные услуги по водоснабжению, канализации и очистке сточных вод», решение Национального Агентства по Регулированию в Энергетике №164 из 29.11.2004. (Официальный Монитор Республики Молдова №. 218-223/465 от 03.12.2004).

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

Перекрестное субсидирование тарифов предполагает, что государственные учреждения 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 6. Данные по утвержденным тарифам, лей/м<sup>3</sup>



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

В целях снижения тарифа для населения на 1,85лей/м<sup>3</sup> воды, по сравнению со средним тарифом, применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 14,15лей/м<sup>3</sup> по сравнению со средним тарифом. Аналогично, для уменьшения тарифа на канализацию для населения на 7,92лей/м<sup>3</sup> по сравнению со средним тарифом применилось увеличение тарифа для других категорий потребителей на 10,08лей/м<sup>3</sup> по сравнению со средним тарифом. (Фигура 6)

Фигура 7 Эволюция среднего утверждённого тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м<sup>3</sup>



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

Изучение эволюции среднего тарифа в номинальном выражении на услуги водоснабжения показало, что он изменился в 2005, 2008 и 2013 годах.

Тариф в реальном выражении существенно не отличается от тарифа в номинальном выражении, потому что средний тариф изменялся. За период 2009-2013, тариф на услуги

водоснабжения в номинальном выражении 13,27лей/м<sup>3</sup> не был изменен, в связи с этим реальный тариф снизился до 9,91лей/м<sup>3</sup>.

**Фигура 8 Эволюция среднего утверждённого тарифа на канализацию в реальном и номинальном выражении, лей/м<sup>3</sup>**



**Источник:** Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

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

За период 2009-2013, тариф на услуги канализации в номинальном выражении 13,17лей/м<sup>3</sup> не был изменен, в связи с этим реальный тариф снизился до 9,83лей/м<sup>3</sup>.

Зеленые полосы в **Фигура 7** и **Фигура 8**, выявляют время местных выборов. Поскольку рост цен напрямую обусловлено датой выборов, в данном случае до и после выборов (в 2007 и 2011 годах) 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 9 Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения и предприятий лей/м<sup>3</sup>**



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

- Утвержденный тариф на услуги водоснабжения для предприятий в 2,3 раза выше, чем тариф для населения. Если в 2004 году, разница составляла 8,04лея/м<sup>3</sup> то в 2014 году она составляет 16,00 лея/м<sup>3</sup>.

Эволюция тарифов показывает увеличение разницы между тарифами для населения и других потребителей. Этот показатель резко увеличился в 2006 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 10 Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий лей/м<sup>3</sup>



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

Разница между тарифом на канализацию, утвержденным для населения и для других потребителей, также как и для воды, повышается. Если в 2004 году разница составила 6,19лея/м<sup>3</sup>, то в 2014 году составляет 18,00лей/м<sup>3</sup>.

- Утвержденный тариф на услуги канализации для предприятий в 2,5 раз выше, чем тариф для населения. Если в 2004 году, разница составляла 6,19лей/м<sup>3</sup> то в 2014 году она составляет 18,00лей/м<sup>3</sup>.

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

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

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

Фигура 11. Структура тарифа на услуги водоснабжения



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

В расчёте тарифа для услуг водоснабжения, большая доля составляет оплата труда в том числе социальное и медицинское страхования 36%, 22% это затраты на электрическую энергию, техническое обслуживание и ремонт составляет 11%, 4% износ основных средств, рентабельность - 12% и прочие расходы - 13%. (Фигура 11)

Фигура 12. Структура тарифа на услуги канализаций



Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

В расчёте тарифа для канализационных услуг, большая доля составляет оплата труда в том числе социальное и медицинское страхования 39%, 25% это затраты на электрическую энергию, техническое обслуживание и ремонт составляет 18%, 1% износ основных средств, рентабельность - 4% и прочие расходы -13%.(Фигура 12)

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>	163,3	167,3	170,4
доход от водоснабжение	тысячи леи	1 881,1	1 930,4	2 178,6
расходы на водоснабжения	тысячи леи	1 822,8	2 195,0	2 297,3
средний результирующий тариф	леи/м <sup>3</sup>	<b>11,52</b>	<b>11,54</b>	<b>12,79</b>
себестоимость	леи/м <sup>3</sup>	<b>11,16</b>	<b>13,12</b>	<b>13,48</b>
<b>покрытия расходов тарифом</b>		<b>1,03</b>	<b>0,88</b>	<b>0,95</b>
<b>разница между тарифом и себестоимостью на м<sup>3</sup></b>	<b>леи/м<sup>3</sup></b>	0,36	-1,58	-0,70
<b>суммарная разница</b>	<b>тысячи леи</b>	58,3	-264,6	-118,7
<b>канализация</b>				
объем канализаций, на который выставлены счета	тысячи м <sup>3</sup>	92,8	93,9	96,0
доход от канализаций	тысячи леи	1 500,7	1 512,7	1 849,0
расходы на канализацию	тысячи леи	1 599,6	1 770,7	1 947,7
средний результирующий тариф	леи/м <sup>3</sup>	<b>16,17</b>	<b>16,11</b>	<b>19,26</b>
себестоимость	леи/м <sup>3</sup>	<b>17,24</b>	<b>18,86</b>	<b>20,29</b>
<b>покрытия расходов тарифом</b>		<b>0,94</b>	<b>0,85</b>	<b>0,95</b>
<b>разница между тарифом и себестоимостью на м<sup>3</sup></b>	<b>леи/м<sup>3</sup></b>	-1,07	-2,75	-1,03
<b>суммарная разница</b>	<b>тысячи леи</b>	-98,9	-258	-98,7

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani”

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 2012 и 2013г., когда этот показатель не превысил значение 1, и составил 0,88 в 2012г и 0,95 в 2013г. В 2011г., показатель превысил значение 1, и составил 1,03.

Разница между тарифом и себестоимостью для водоснабжения привело к отрицательным эффектам в размере – 383 300 леев за 2 года.

Для канализационных услуг в 2011, 2012 и 2013 годах, затраты не были покрыты тарифом, показатель не превысил значение 1, и составил 0,94 в 2011г, 0,85 в 2012г. и 0,95 в 2013г.

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	лей/м <sup>3</sup>	12,00	12,00
тариф на канализацию	лей/м <sup>3</sup>	12,00	
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
существующие потребление	л/чел/с	33,6	33,6
средний ежемесячный счет на человека	лей	24,00	12,00
<b>степень доступности (существующие потребление)</b>	%	<b>1,2%</b>	<b>0,6%</b>
<b>степень доступности (существующие потребление, квинтиль I)</b>	%	<b>2,5%</b>	<b>1,3%</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani” u statistica.md*

В **Таблица 17** показан расчет доступности тарифа для потребителей г. **Rîșcani**. Так как 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*, подключённых к водоснабжению и канализации и подключённых 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 33,6 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 - 13,5лей/м<sup>3</sup> и канализации – 20,3лей/м<sup>3</sup>.

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

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
<b>себестоимость</b> воды	лей/м <sup>3</sup>	13,50	13,50
<b>себестоимость</b> канализаций	лей/м <sup>3</sup>	20,30	
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	леи	126,6	50,6
<b>степень доступности (потребление 125, л/чел/с)</b>	%	<b>6,3%</b>	<b>2,5%</b>
<b>степень доступности (потребление 125, л/чел/с, квинтиль I)</b>	%	<b>13,2%</b>	<b>5,3%</b>

*Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных представленных МП „Gospodăria Comunală Rîșcani” и statistica.md*

В этой ситуации средний ежемесячный счет на человека за воду и канализацию будет 126,6лея/месяц, а **степень доступности** составляет 6,3%. Для потребителей подключенных только к водопроводу **степень доступности** составляет 2,5%. 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**

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

*Хотя Предприятие не имеет прямых конкурентов на обслуживаемой территории, в качестве косвенных конкурентов являются сами потребители, которые имеют собственные источники воды.*

### **3.2.2.5 Поставщики и политика работы с ними**

Муниципальное предприятие „Gospodaria Comunală” Рышкань 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**

<b>№</b>	<b>Поставщик</b>	<b>Услуги\товар</b>
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 «Gospodaria Comunală» Рышкань*

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

##### Элементы стратегического планирования

Следуя общим терминам, стратегическое планирование определяется как постоянный и систематический процесс, в котором принимаются решения, касающиеся запланированных результатов, а также включает инструменты их получения, мониторинг и анализ.

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

Таким образом, формально, некоторые элементы миссии предприятия представлены в Уставе МП "Gospodăria Comunală Riscani", в соответствии с которым установлены виды деятельности, для которых было создано предприятие, и главная цель ее существования. Главной целью предприятия является удовлетворение требований учредителя (Городской Совет) и реализация социальных и экономических интересов рабочего коллектива. В свою очередь, главная цель предприятия является и ее миссией. Таблица, приведенная ниже, указывает на некоторые элементы планирования предприятия:

**Таблица 20. Элементы стратегического планирования в предприятии**

Название элемента	Форма представления	Ответственный за разработку	Отражающие документы	Осведомленность (кто знает о существовании этого стратегического элемента)
Миссия, видение	Миссия- в виде главной стратегической цели Видение-не формализованно	Учредитель, Директор	Устав, на уровне видов деятельности	Население, администрация, сотрудники предприятия
Стратегические цели (на период >1 год), именно стратегии	Стратегические цели не формализованы (в виде общих задач - улучшение условий жизни жителей города, создание современной инфраструктуры, которая могла бы служить хорошей базой для экономического развития города, устойчивое развитие своих услуг, охрана окружающей среды). Годовые цели имеют слабую формализацию. Стратегии не	Директор, администрация	Описаны в уставе предприятия как общие задачи	Администрация

Планы развития на период > 1 год и годовые	разработаны. Планы развития на долгий срок отсутствуют, ежегодные планы развития существуют частично, но не формализованы, составляются в виде заметок, но не хранятся для анализа в динамике.	Директор, администрация	Не составляются	Администрация, сотрудники предприятия
Система контроля и мониторинга	В виде учета оперативной деятельности	Директор, администрация	Годовые, ежемесячные и оперативные отчеты	Администрация, сотрудники предприятия

**Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"**

Таким образом, таблица, приведенная выше по тексту, указывает на то, что стратегическое планирование на предприятие очень слабое. Оно слабо формализовано и не существует четкого процесса разработки целей и задач. Это исходит из того, что, практически не разрабатываются планы развития на длительный срок и даже на один год (имеется в виду в форме документа).

Конечно же, какое-то планирование процессов производится, но оно носит больше ситуативный характер, чем стратегический. Это возможно лишь потому, что директор предприятия проводит жесткий контроль и мониторинг всех существующих процессов.

При установлении необходимости в существенных финансовых средствах, отсутствующих у предприятия, составляются запросы в Мэрию для оказания финансовой помощи. Для обеспечения необходимости в увеличении количества персонала, производится запрос в мэрию по изменению/увеличению штатного расписания предприятия, если это необходимо или планирование этих действий на следующий год.

В основном, планирование касается таких направлений как:

- ✓ Увеличение количества потребителей предоставленных услуг;
- ✓ Уменьшение потерь воды на сетях водоснабжения;
- ✓ Уменьшение затрат на проведение технических работ;
- ✓ Снижение потребления электроэнергии;
- ✓ Уменьшение дебиторской задолженности за поставленные услуги и отключение злостных неплательщиков;
- ✓ Меры по контролю и отключению несанкционированных потребителей услуг по водоснабжению.

### **Виды стратегических целей**

Есть некоторые позитивные результаты, достигнутые благодаря частичному планированию и системе постоянного контроля и мониторинга деятельности предприятия с момента ее создания в 2012 году. Они описаны в следующей таблице:

<b>Стратегические цели</b>	<b>Состояние</b>	<b>Показатель</b>
Снижение потерь воды	Реализовано	От 60% до 33% за 2 года
Снижение потребления электроэнергии	Реализовано	Заменены насосы для забора воды
Разработка внутренней документации (регламенты, должностные инструкции)	Частично реализовано	Внутреннее положение предприятия разработано, должностные инструкции разработаны для всего персонала.
Создание мотивационной системы для сотрудников	Реализовано	Положения о премировании не существует, но сотрудники знают о существовании системы

Ремонт и замена основных средств	В процессе	премирования По мере поступления финансовых ресурсов и по мере появления проблем на участках (замена асбестовых труб)
Получение дополнительных доходов от здавания в аренду неиспользованных помещений	Реализовано	Все свободные помещения были сданы в аренду
Получение дополнительных доходов от создания новых услуг с использованием своего и закупленного оборудования	В процессе	Часть закупленной и собственной техники работает как на предприятии, так и на потребителей в виде услуг. Часть закупленной техники проходит ремонтные работы.

Таким образом, на предприятии наблюдается существование комплексных мер по решению разного рода работ связанных с ее деятельностью (работа с потребителями, внутренние процессы, финансовые, технические), **но, не существует единого документа, в котором они все были бы собраны и которого, можно было бы представить на ознакомление всему персоналу. Это могло бы позволить сформировать видение предприятия на срок больший чем один год.**

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

- **задачи по качеству** (пример: улучшение качества воды и качества услуг по канализации сточных вод, улучшение условий жизни жителей города, охрана окружающей среды),
- **задачи, относящиеся к рынку и работе с потребителями** (пример: экстенсивный рост рынка услуг, создание новых видов услуг, устойчивое развитие своих услуг),
- **финансовые задачи** (оптимизация и контроль операционных расходов на содержание предприятия, внедрение стратегии менеджмента основных средств и др.),
- **операционные задачи** (улучшение состояния инфраструктуры и оборудования, которая могла бы служить хорошей базой для экономического развития города, повышение эффективности расхода электроэнергии и др.),
- **задачи, относящиеся к персоналу** (пример: развитие навыков сотрудников, внедрение эффективной системы управления человеческими ресурсами).

Все же, для исключения определенных рисков, определения планомерности выполнения задач, осведомленности всех вовлеченных сторон, улучшения планирования и поиска инвестиций, следует создать документ и полностью расписать стратегию развития на длительный срок с его разделением на средний и краткосрочный период в виде планов по выполнению задач на тот или иной отрезок времени.

## Ответственность в стратегическом планировании

В обычном порядке, стратегическое планирование в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" является прерогативой и обязанностью Директора Предприятия. В связи с этим, процедура стратегического планирования во многом предопределена спецификой принятия управленческих решений на уровне Предприятия. Таким образом, на текущий год задачи составляются руководителями подразделений для каждого сектора отдельно, после чего они обговариваются с директором предприятия.

Время, выделенное Директором на стратегическое планирование, может быть описано следующим образом:

- Большую часть времени Директор уделяет операционному планированию. Как правило, это касается еженедельного планирования (в понедельник, во время планового совещания и получения отчетов о состоянии на местах) и для планирования на более длительный срок, если появится необходимость в дорогостоящем ремонте объектов.
- Стратегическому планированию отведено меньше времени и, как правило, только на конец или начало года. В основном планирование касается задач по увеличению количества потребителей, снижению расходов на содержание предприятия, снижению потребления электроэнергии, снижению потерь воды на сетях, снижению дебиторской задолженности и др. Тем не менее, некоторые из этих задач планируются и в течение года.
- При появлении приоритетных и нестандартных ситуаций, которые могут навредить стратегическим решениям, Директор вовлекается сам непосредственно.

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

Кроме этого, учредитель принимает участие в осуществлении некоторых планов в случаях, когда он принимает решение о предоставлении дополнительной финансовой помощи из фонда развития и благоустройства территорий или других фондов запланированных в бюджетах МПА. В этом случае МП "Gospodăria Comunală Riscani" обязано представлять мэрии отчеты о распределении бюджетных ресурсов, полученных от МПА, с актами приемки-передачи выполненных работ и налоговыми накладными на закупленные товары.

## **Планирование инвестиций на предприятии**

Процесс планирования инвестиций на предприятии может быть описан следующим образом:

- После получения директором оперативных отчетов о ситуации на местах определяются участки с наиболее негативными показателями относительно нормам и требованиям по отрасли;
- Проводиться анализ полученных данных за последние три года и выявляется динамика развития на ближайший период деятельности (осуществляется вместе с руководителями участков), после чего принимается решение о замещении основных средств, влияющие на показатели эффективности;
- Планирование инвестиций (направление, объем, актуальность и др.) осуществляется непосредственно Директором (вместе с руководителями участков);
- Описание необходимости в инвестициях (в виде проектов, запросов, обоснований) осуществляется специалистами предприятия и представляется директором на рассмотрение в Мэрию города;
- Этап поиска инвестиций и участие в инвестиционных проектах входит в задачи Мэрии;
- Для инвестиций небольшого размера (в пределах 100 -150 тысяч лей), Мэрия перечисляет МП средства по мере их поступления (если позволяет бюджет) или планируется осуществление в ближайшем времени (в зависимости от срочности в необходимых инвестициях). Для больших проектов Мэрией ведется работа по поиску инвестиционных проектов или донорских проектов;
- Анализ эффективности инвестиций осуществляется в виде анализа выполнения запланированных работ (объем, качество, использованные ресурсы), проверки надзора над управлением основными средствами согласно планам финансирования и мониторинга показателей эффективности после внедрения нового оборудования и

основных средств (для расчета экономии ресурсов на текущее содержание). Для маленьких проектов не устанавливаются некоторые показатели экономической эффективности инвестиционных проектов в традиционном смысле (такие как: срок окупаемости инвестиции, приведенная стоимость и внутренняя норма рентабельности).

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "GOSPODĂRIA COMUNALA RISCANI"**

**Таблица 21. Инвестиционные проекты МП "GOSPODĂRIA COMUNALA RISCANI"**

№	Название проекта	Период	Описание проекта (Цели/Задачи)	Бюджет, тыс. лей	Вовлеченные стороны	Результаты
<b>Внедренные ПРОЕКТЫ</b>						
1.	Строительство водопровода в микрорайоне Малиновка FISM-2	2011	Снабжение микрорайона питьевой водой	1 200,00	Участие Мэрии и населения микрорайона в размере 15% от стоимости проекта	- Строительство водопровода протяженностью 4500 м. - Подключение 406 абонентов (хозяйств)
2.	Строительство водопровода в селе Рамазаны FISM-2	2013	Снабжение микрорайона питьевой водой	1 400,00	Участие Мэрии и населения села в размере 400,00 тыс. лей от стоимости проекта	- Строительство водопровода протяженностью 8400 м. - Подключение 123 абонентов (хозяйств)
3.	Расширение сети водоснабжения в микрорайоне Новый план	2014	Снабжение микрорайона питьевой водой	1 400,00		- Строительство водопровода протяженностью 8400 м.
4.	Расширение сети водоснабжения в микрорайоне Иванушка	2014	Снабжение микрорайона питьевой водой	1 400,00		- Строительство водопровода протяженностью 8400 м.
<b>ПРОЕКТЫ в процессе внедрения</b>						
5.	Строительство водопровода в селе Баланул Ноу FISM-2	2014	Снабжение микрорайона питьевой водой	1 100,00	Участие Мэрии и населения села в размере 30% от стоимости проекта	- Строительство водопровода протяженностью 700 м.
6.	Обновление сети водоснабжения в микрорайоне Иванушка	2014	Снабжение микрорайона питьевой водой	124,10	Участие МПА – 75,2 тыс. лей; участие МП – 8 тыс. лей; участие населения – 40,8 тыс.лей	- Обновление водопровода протяженностью 1700 м. - 60 абонентов (хозяйств)
7.	Обновление сети водоснабжения в микрорайоне Новый План	2014	Снабжение микрорайона питьевой водой	110,00	Участие МПА – 100 тыс. лей; участие МП – 10 тыс. лей;	- Обновление водопровода протяженностью 2000 м. - 96 абонентов (хозяйств)
<b>Запланированные Проекты</b>						
8.	Строительство станции очистных сооружений	2015-2016	Очистка сточных использованных вод	20 000,00		

**Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от Мэрии города Рышканы (опросник)**

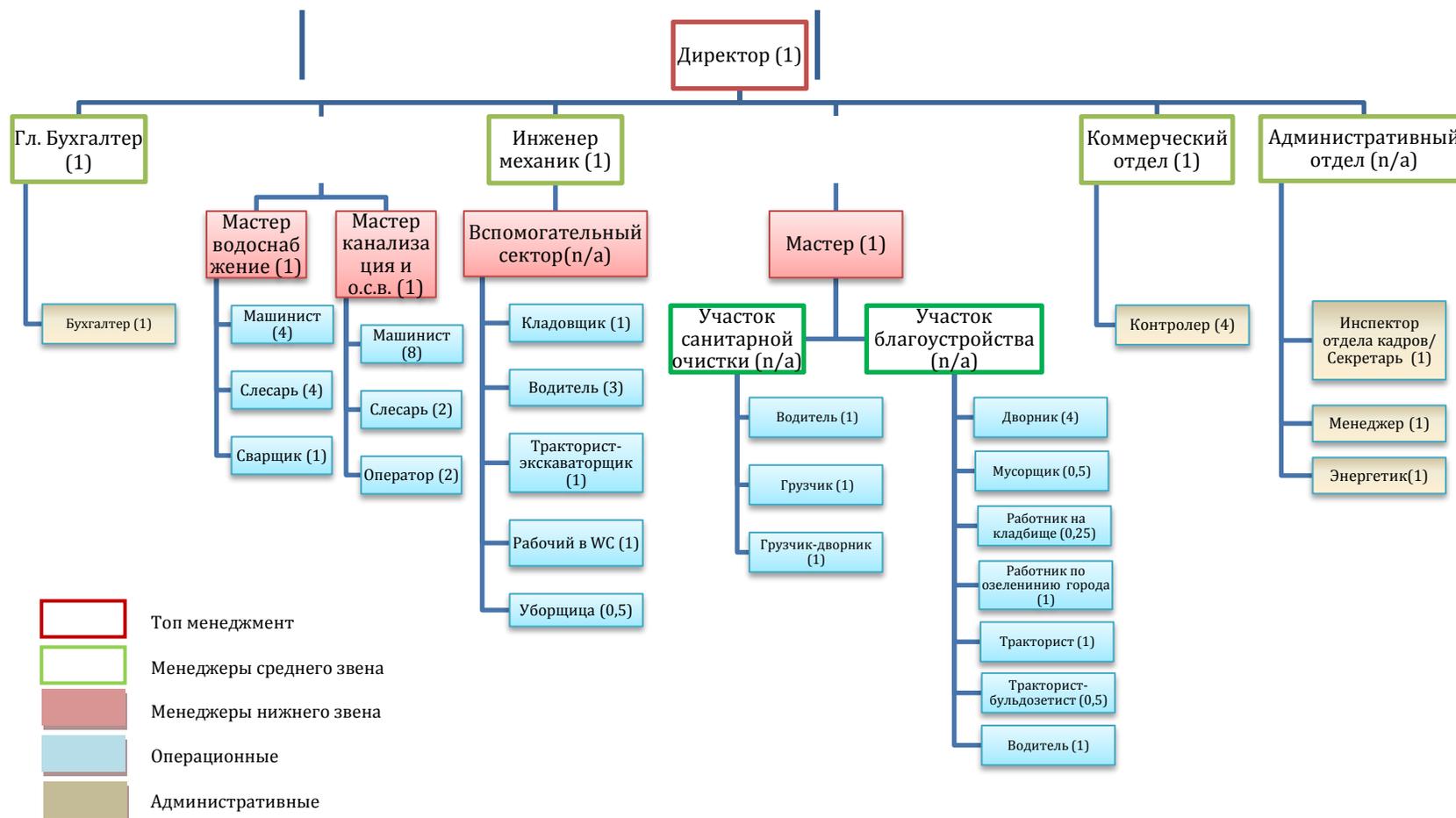
**Выводы**

- + Положительной оценкой является тот факт, что МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" проводит ежегодное планирование (не формализованно) и постоянный мониторинг выполнения поставленных целей в соответствии с ним, а также в соответствии с намеченными для проведения мероприятиями.
- + Вовлечение руководителей отделов в процесс планирования на предприятии отражает рост уровня ответственности последних.
- +/- Положительно оценивается и практика проведения регулярного анализа результатов, в том числе и в динамике, по разным направлениям деятельности МП. Данные для анализа получают в виде заметок и не сохраняются. Все же не все результаты представлены в динамике и по сравнению с запланированными показателями. Также они не отражаются каком-то консолидированном отчете с письменными разъяснениями.
- Стратегическое планирование в МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI" отражает краткосрочное видение в соответствии с поставленными задачами, больше оперативными, чем стратегическими. На предприятии не создан документ – план развития (хотя бы на 3 года), где можно было бы отобразить стратегические цели и задачи (по предприятию в целом и по секторам отдельно), и показателей для их выполнения. В этом контексте, можно было бы перенять стратегические цели и задачи для социально-экономического развития города из плана развития города в целом (который тоже отсутствует в Мэрии – находится в стадии разработки).
- Чрезмерное вовлечение Директора в оперативной деятельности требует больших усилий, которые можно было направить на стратегическое планирование в результате эффективного делегирования задач.
- +/- Планирование инвестиций производится в основном Мэрией города, а анализ эффективности их внедрения производится частично. При этом проводится постоянный контроль над осуществлением запланированных работ.

**3.2.3.2 Организационная структура**

С организационной точки зрения, МП "Gospodăria Comunală Rîscani" построена следующим образом:

Фигура 13. Организационная структура МП "GOSPODĂRIA COMUNALA RISCANI"



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Изучая организационную структуру, выводим следующее:

1. Структура управления (административный аппарат) – *функциональная* (топ менеджмент, отдел кадров/секретарь, бухгалтерия (экономист отсутствует), отдел сбыта), которые подчиняются непосредственно Директору, и
2. Производственная структура – операционная (отдел водоснабжения, канализация и очистные сооружения, отдел механика, отдел благоустройство города), которые тоже подчиняются директору, а должны подчиняться главному инженеру (отсутствует).

**Должность главного инженера на предприятии была сокращена в 2014 году.**

Действующая структура показывает, что практически все отделы и сектора подчиняются и соответственно отчитываются непосредственно директору. В этом есть и плюсы и минусы, в которых попытаемся разобраться ниже по тексту.

Несомненно, главный плюс в такой структуре, это то, что директор предприятия в курсе всех событий на предприятии, в том числе и мельчайшие детали деятельности предприятия. Таким образом, он может почти моментально реагировать на каждые действия, если они берут не нужное направление и внести все необходимые коррективы для получения нужного результата (эффективности) как в организационном плане, так и в финансовом. В основном, это касается больше операционной деятельности, нежели стратегической. Этот вариант управления подходит больше для мелких предприятий с менее развитой и простой инфраструктурой.

Учитывая тот факт, что структура предприятия МП "Gospodăria Comunală Rîscani" указывает на 7 разных процессов направлений деятельности, в том числе и вспомогательных, главный минус заключается в том, что большое количество менеджеров разного уровня отчитываются непосредственно директору. Этот факт создает ситуацию, когда директор одновременно должен учесть практически все детали и риски, которые могут подействовать на принятие решений. Кроме этого, он должен владеть всеми необходимыми знаниями и информацией во всех направлениях, что в принципе невозможно для такого большого предприятия. Даже, если он делегирует большое количество задач управляющим секторов, это не значит что качество выполненных работ будет в полной мере соответствовать требующим параметрам для того или иного сектора из-за отсутствия должного уровня знаний. В случае необходимости, директор не может уехать в длительную командировку, так как он является главной фигурой на предприятии и его никто не может замещать комплексно, по всем задачам. В таком случае предприятие может остаться практически парализованным.

Таким образом, главная задача состоит в поиске хорошего главного инженера для предприятия (восстановление должности в штатном расписании) с последующим делегированием ему всех секторов и участков производственного (операционного) направления.

Также к минусам можно причесть то, что на предприятии отсутствует экономист (его функции выполняет главный бухгалтер), инженер по технике безопасности, юрист (последние две функции выполняются директором) и другие функции. Они должны быть и соответствовать требуемому уровню образования и набранного опыта, что на сегодняшний день составляет существенную проблему в городе Рышкань. Есть острая нехватка в квалифицированном персонале.

В соответствии с организационной структурой, на предприятии персонал разделяется на руководящий персонал – 7 человек и исполнительный персонал – 47 сотрудников. В дальнейшем описании организационной структуры проанализируем функциональную и операционную структуры.

**Функциональная структура**

Управление МП "Gospodăria Comunală Rîscani" производится, в соответствии с уставом предприятия, то есть директором, которого назначает и освобождает от занимаемой должности Мэр города Рышкань. Основанием для этого служит Закон №46 от 28.12.2006 о местной публичной администрации. В состав административной структуры входят следующие должности:

Должность	Единицы (факт.)	Ответственность (согласно должностным инструкциям)	Подчинение
<b>Административный аппарат</b>			
Директор	1	Управление предприятием (стратегическое и операционное); Разработка предложений по развитию предприятия; Разрабатывает и применяет комплексную систему управления предприятием и проверяет качество выполняемых указаний; Проводит разработку мер по постоянному улучшению системы управления в целях достижения поставленных задач.	Мэр города Рышкань
Главный бухгалтер	1	Организовывает, советует, управляет и отвечает за эффективное проведение учетной и финансовой деятельности предприятия; Управляет отделом и координирует бухгалтерский учет. Анализирует финансово-экономические показатели; Составление отчетов бухгалтерского учета деятельности предприятия; Осуществляет надзор и управление основными средствами в соответствии их назначением.	Директор
Начальник коммерческого отдела	1	Осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия; Обеспечивает участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции; Проведение маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия; Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям; Принимает меры по выполнению плана реализации продукции; Принимает меры обеспечению своевременной оплаты за оказанные услуги, поступления средств за реализованную продукцию; Участствует в рассмотрении поступающих на предприятии претензий от потребителей и подготовке ответов на предъявленные иски, а также претензий потребителям при нарушении ими договоров; Производит расчеты с абонентами за пользование водой и канализацией; Контролирует состояние приборов учета и схемы их включения.	
Менеджер	1	Проводит собрания с населением для проведения расширения видов работ и услуг; Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом.	Директор
Энергетик	1	Обеспечение соответственного функционирования электрического оборудования; Управление деятельностью по оценке оборудования и проведение профилактических мер	Директор
Инспектор по кадрам	1	Деятельность отдела кадров;	Директор

Должность	Единицы (факт.)	Ответственность (согласно должностным инструкциям)	Подчинение
		Замещение должности секретаря-машиниста.	
<b>Бухгалтерия и экономическая деятельность</b>			
Бухгалтер	1	Осуществление бухгалтерского учета; Ежедневная обработка первичной документации (налоговые накладные, учет доходов и расходов); Составляет бухгалтерские отчеты; Ведет учет и регистрацию товарно-материальных ценностей; Замещает главного бухгалтера.	Главный бухгалтер
<b>Коммерческий отдел</b>			
Контролер	4	Контроль и снятие показаний водомерных счетчиков всех систем и калибров, установленных на водопроводных сетях; Регулирование вручную напорных задвижек на водопроводных вводах, а так же в колодцах; Пломбирование обводных задвижек на водомерных узлах и водомеров; Определение утечки воды через неисправные сантехприборы у абонентов, на вводах и внутренних сетях; Контроль над соблюдением правил и норм пользования водопроводом и канализации, выявления неоформленных абонентов; Проведение расчетов за использованную воду и канализации и оформление счетов по установленной форме; Выписка счетов организациям и юридическим лицам; Систематический контроль над своевременной оплатой на закрепленном участке; Проверка трассы и выявление прорывов.	Начальник коммерческого отдела

В разделе организации административной структуры можем подчеркнуть следующее:

- ✍ Административные должности содержат только административный аппарат – 3 сотрудника, коммерческий отдел и бухгалтерия – 7 сотрудников; управление административной структурой производится директором предприятия;
- ✍ Есть должности, которые замещаются: должность специалиста по кадрам (ставка 0,5) и секретарь-машинист (ставка 0,5);
- ✍ Директор имеет в непосредственном подчинении 5 человек (без учета производственного сектора), Главный бухгалтер – 1-го человека, Начальник коммерческого отдела – 4 человека.

### **Операционная структура**

В рамках операционной структуры включены: Сектор водоснабжения, канализации и очистки сточных вод, Вспомогательный сектор и Сектор благоустройства территории и санитарной очистки. Все эти сектора, также подчинены директору предприятия (посредством Мастеров).

Должность	Единицы (факт.)	Ответственность (согласно должностным инструкциям)	Подчинение
<b>Вспомогательный участок – служба инженера механика</b>			
Инженер механик (начальник отдела)	1	Обеспечивает безаварийную работу всех видов оборудования, их правильную эксплуатацию, своевременный и качественный ремонт и техническое обслуживание, организует работу отдела	Директор
Кладовщик	1	Учет материалов на складе, управление складом,	Инженер

<b>Должность</b>	<b>Единицы (факт.)</b>	<b>Ответственность (согласно должностным инструкциям)</b>	<b>Подчинение</b>
		распределение и учет оборудования по технике безопасности	механик
Водитель	3	Управление, заправка и проверка технического состояния вверенного автотранспорта	Инженер механик
Тракторист-экскаваторщик	1	Управляет экскаватором при выполнении копательных работ	Инженер механик
Рабочий в WC	1	Уборка и поддержание WC в хорошем состоянии	Инженер механик
Уборщица	0,5	Поддержание чистоты в административном здании	Инженер механик
<b>Участок водоснабжения</b>			
Мастер	1	Управление производственным участком; Обеспечивает выполнение участком в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции; Обеспечивает выполнение рабочих норм выработки; Осуществляет формирование бригад; Участствует в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов и режимов производства	Директор
Машинист	4	Обслуживание насосных установок, оборудованных поршневыми и центробежными насосами; Обслуживание насосов и насосных агрегатов в полевых условиях, стройплощадках и на промышленных водозаборах; Пуск, регулирование режима работы двигателей и насосов; Определение недостатков в работе обслуживаемого оборудования и выполнение его текущего ремонта; Ведение журнала обхода и осмотра сооружений с регистрацией всех обнаруженных неполадок; Ведение журнала учета и отчетности о работе насосного агрегата и показаний контрольно-измерительных приборов	Мастер участка водоснабжения
Слесарь	4	Осуществляет обслуживание и технический ремонт водопровода; Ликвидация аварий и повреждений на сечи из водоводах; Выполнение слесарных работ по заделке раструбных соединений, установка хомутов; Вспомогательные работы и замещение поврежденных участков трубопровода, замена задвижек и фасонных частей	Мастер участка водоснабжения
Сварщик	1	Электросварка и газосварка на объектах	Мастер участка водоснабжения
<b>Участок канализации и очистки сточных вод</b>			
Мастер	1	Осуществляет оперативное руководство эксплуатации систем канализации, сооружений, оборудования и контролирует ритмичную, бесперебойную их работу с соблюдением их режимов; Обеспечивает выполнение рабочих норм выработки; Осуществляет формирование бригад; Участствует в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов и режимов производства	Директор
Машинист	4	Обслуживание насосных установок, оборудованных поршневыми и центробежными насосами; Обслуживание насосов и насосных агрегатов в полевых	Мастер участка канализации и очистки сточных

<b>Должность</b>	<b>Единицы (факт.)</b>	<b>Ответственность (согласно должностным инструкциям)</b>	<b>Подчинение</b>
		условиях, стройплощадках и на промышленных водозаборах; Пуск, регулирование режима работы двигателей и насосов; Определение недостатков в работе обслуживаемого оборудования и выполнение его текущего ремонта; Ведение журнала обхода и осмотра сооружений с регистрацией всех обнаруженных неполадок; Ведение журнала учета и отчетности о работе насосного агрегата и показаний контрольно-измерительных приборов	вод
Слесарь	4	Прочистка канализационных сетей, коллекторов и дюкеров; Производство сложных земляных работ; Ликвидация аварий и повреждений на сетях и коллекторах; Выполнение работ по текущему и профилактическому ремонту; Производство врезок, освоение новых линий	Мастер участка канализации и очистки сточных вод
Оператор	2	Обслуживание комплекса сооружений по механической и биологической очистке сточных вод: решеток, дробилок, песколовок, двухъярусных отстойников, биофильтров, вторичных отстойников, иловых площадок и др.; Регулирование режима работы сооружений; Очистка решеток, песколовок от отбросов; Выпуск осадка из отстойников, очистка желобов и лотков; Распределение сточной жидкости по поверхности биофильтров; Выгрузка осадка и активного ила; Ведение журнала учета работы сооружений и оборудования; Профилактический осмотр и участие в текущем ремонте; Ведение журнала работ на биофильтрах	Мастер участка канализации и очистки сточных вод
<b>Участок благоустройства территории</b>			
Мастер	1	Осуществляет оперативное руководство участком благоустройства и санитарной очистки; Осуществляет формирование бригад; Разработка предложений по развитию участка	Директор
Водитель	1	Управление, заправка и проверка технического состояния вверенного автотранспорта	Мастер участка благоустройства территории
Дворник	4	Работы по уборке вверенного участка	Мастер участка благоустройства территории
Мусорщик	0,5	Сбор мусора	Мастер участка благоустройства территории
Рвботник по озеленению города	1	Работы по посадкам деревьев, кустов, цветов и другие работы по озеленению города	Мастер участка благоустройства территории
Тракторист	1	Управление, заправка и проверка технического состояния вверенного автотранспорта; Участие в работах по сбору и вывозу мусора, доставка необходимых материалов и инвентаря	Мастер участка благоустройства территории

Должность	Единицы (факт.)	Ответственность (согласно должностным инструкциям)	Подчинение
Тракторист-бульдозерист	0,5	Управление, заправка и проверка технического состояния вверенного автотранспорта; Выполнение работ по выравниванию площадок и др.	Мастер участка благоустройства территории
Работник на кладбище	0,25	Работы по содержанию кладбища	Мастер участка благоустройства территории
<b>Сектор санитарной очистки</b>			
Водитель	1	Управление, заправка и проверка технического состояния вверенного автотранспорта;	Мастер участка благоустройства территории
Грузчик	1	Осуществляет погрузочные работы на участке	Мастер участка благоустройства территории
Грузчик-дворник	1	Осуществляет погрузочные работы на участке и подметает места накопления мусора	Мастер участка благоустройства территории

В разделе организации операционной структуры можем подчеркнуть следующее:

- ✍ Производственные и второстепенные должности составляют 42,75 человек; управление операционной структурой производится директором предприятия.
- ✍ В данной структуре каждой должности приходится один человек, то есть замещений нет.
- ✍ В этом разделе Директору подчиняются 4 работника. Начальники участков имеют в подчинении в среднем 10-12 подчиненных (исключение инженер механик – 6,5 подчиненных).

Со слов специалиста по кадрам, в октябре 2014 года принято решение об увеличении штатов предприятия на 6 человек (до 60 всего). Это решение одобрено городским советом и на данном моменте отправлено на рассмотрении в государственную инспекцию по труду для получения одобрения и его окончательного принятия в виде нового штатного расписания с дополнениями новыми должностями. Изменение штатного расписания будет касаться административной структуры в размере одного сотрудника и операционной структуры – 5 работников, а в частности появятся следующие должности:

- ✗ Оператор в коммерческом отделе – 1 шт.
- ✗ Водитель – 1 шт.
- ✗ Тракторист – 1 шт.
- ✗ Бульдозерист – 1 шт.
- ✗ Дворник – 2 шт.

### **Документация, распределение задач**

Документация, отражающая организационную структуру предприятия, ограничивается Уставом предприятия, внутренним Регламентом МП "Gospodăria Comunală Rîscani", должностными обязанностями, утвержденными Директором предприятия и утвержденной Директором организационной структурой. Данная организационная структура устарела. Ее следует изменить на новую и показать все уровни управления. Регламентов деятельности каждого участка, в отдельности, не существует. Со всем этим, обязанности четко распределены и понятны сотрудникам.

В основном, задачи ставятся Директором в устной форме (на еженедельных совещаниях – по понедельникам). Протоколы с выводами, исходящих на данных совещаниях, не составляются. Более детальное описание распределения задач рассмотрено в разделе «Система управления».

### **Выводы**

- + Правильное включение организационных должностей в административный аппарат делает их очень четкое разделение от тех, что относятся к основной и

вспомогательной деятельности, и соответственно понятно распределение задач и взаимосвязь между участками.

- +/- Организационная структура создана таким образом, что Директор узнает о ситуации на местах практически с первых уст. Это создает идеальную возможность для принятия быстрых решений в оперативной деятельности. **Большим минусом в этой структуре составляет тот факт, что должность Главного инженера сокращена. Таким образом, чрезмерное вовлечение Директора в производственную деятельность отнимает у него время от принятия стратегических решений. Кроме этого, Мастера не имеют полномочий для принятия административных решений.**
- +/- Должностные инструкции разработаны практически для каждой должности, в том числе и для рабочих. **Есть смысл и необходимость сделать их онтого формата (с утверждением Директора). Не все инструкции утверждены директором.**
- +/- Распределение должностей в организационной структуре соответствует основной деятельности предприятия (согласно Уставу МП, должностным инструкциям, и внутреннему Регламенту МП), по принципу функциональности. **Тем не менее, в ней отсутствуют некоторые должности, которые в процессе принятия решений могут подстраховать и исключить возможность принятия руководством каких-либо неверных шагов (специалист по технике безопасности, юрист, менеджер по закупкам).**
- **Самым важным моментом в организационной структуре это то, что такая структура создает огромный риск недееспособности предприятия (парализованности) из-за того, что нет никого, кто мог бы заместить Директора в случае длительного отъезда или других сложных ситуаций. Этот вопрос, опять же, можно решить, включая в структуру должность главного инженера или заместителя директора.**
- +/- Секретарь имеет большой стаж работы на предприятии, и знает практически все данные о технической инфраструктуре и ее состоянии. **Со всем этим, у нее нет полномочий для принятия решений, которые могли бы быть у Главного Инженера.**

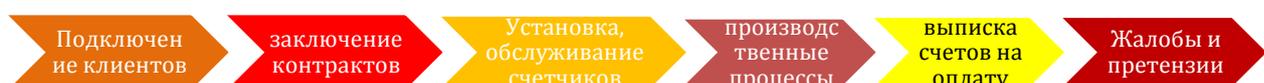
### 3.2.3.3 Система управления

#### Организационное управление

Система управления предприятием определена следующими компонентами: подсистема принятия решений или управленческая, операционная подсистема или управляемая, информационная система или связующая.

Органом управления МП "Gospodăria Comunală Rîscani" является учредитель, чью роль выполняет Мэрия города Рышкань, управляемая Мэром. Сторонами, вовлеченными в организацию и управление деятельностью предприятия, являются Мэр города и Директор предприятия. На предприятии не создан Административный Совет. Таким образом, решения о направлении и планах развития предприятия и стратегические решения (присоединение к профильным ассоциациям, добывание финансовых ресурсов, участие в крупных инвестиционных проектах и др.), принимаются Мэрией города.

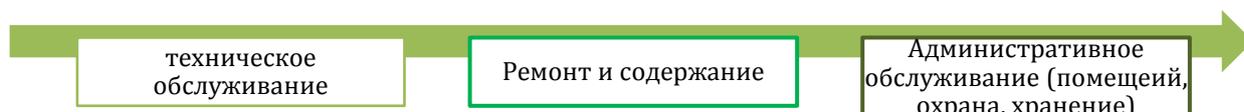
Управление МП "Gospodăria Comunală Rîscani" принимает характер операционного управления. Этот тип управления основан на высокой мобильности в управление и быстрых процессах реагирования и решения создавшихся проблем. Следовательно, организационное управление проходит на базе **процессов основной деятельности (услуги по водоснабжению, канализация и очистка сточных вод, благоустройство города и санитарная очистка, коммерческий отдел)**, входящих в цепочке ценностей:



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

Второстепенные процессы оказания услуг (производственные процессы) разные. Таким образом, в разделе «Водоснабжение» существуют: забор, транспортировка, хранение, обработка (хлорирование) и распределение воды. В разделе «Канализация» разделяем следующие этапы процесса: сбор, эвакуация, перевозка сточных вод, обработка сточных вод, фильтрация сточных вод и хранение ила. В рамках указанных процессов, в соответствии с организационной структурой, включаются такие подразделения как: очистная станция, участок водоснабжения, участок благоустройства города, участок санитарной очистки и коммерческий отдел (всего 40,25 человек из которых 5 по работе с клиентами). Руководители процессов на данных участка составляют 4 человека.

Основная деятельность МП "Gospodăria Comunală Rîscani" поддерживается **процессами обслуживания и эксплуатации**:



В рамках процессов обслуживания и эксплуатации, в соответствии с организационной структурой, включены инженер механик, энергетик и вспомогательный участок, всего 9,5 человек, из них 2 человека управляющих процессами (в том числе и энергетик у которого в соответствии с организационной структурой нет прямых подчиненных).

Основная деятельность и деятельность обслуживания и эксплуатации, администрированы и контролируются **организационно-административными** процессами, такими как:



В рамках процессов организационно-административной деятельности, в соответствии с организационной структурой, включаются как подразделения: Администрация (Директор), Бухгалтерия, Инспектор по кадрам/секретарь, охрана труда, всего 5 человек.

Таким образом, для показа общей картины всех выше описанных процессов, составляем следующую таблицу:

Таблица 22. Элементы организационного управления на предприятии

	процессы (уровень 1)	Вовлеченный персонал	Руководители процессов	Управляемые
<b>Основные процессы</b>	4	40,25	4	36,25
<b>Процессы обслуживания</b>	3	9,5	2	7,5
<b>Организационные процессы</b>	5	5	4	1
<i>Всего</i>	<i>12</i>	<i>54,75</i>	<i>10</i>	<i>44,75</i>

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Исходя, из данных таблицы выводим, что на предприятии существуют 12 процессов первого уровня. Среди них, 5 являются основными, в том числе один относящийся к процессу по работе с клиентами, а остальные 4, относящиеся непосредственно к поставкам услуг предприятия потребителям. Из всего количества персонала, 10 человек вовлечены в руководство процессами и 44,75 являются руководимыми. Важно отметить, что в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" процессы не достаточно формализованы. Документация относится, в основном к Уставу предприятия, внутреннему Регламенту, должностным инструкциям и некоторым журналам учета для отдельных процедур. При всем этом, все

сотрудники хорошо проинформированы об их роли в каждом из этих процессов, в которых они вовлечены.

### Система принятия решений

Система принятия решений в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" представлена следующим образом:

Элементы системы	Описание
Виды решений, принимаемые предприятием	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Стратегические решения: на длительный срок (ежегодно и более 1 года), относятся к стратегическому планированию предприятия (направлены на стратегические изменения, пример: изменения тарифов на услуги, принимать дополнительную деятельность, модернизация сетей водоснабжения, канализации и очистных сооружений и др.).</li> <li>☞ Инвестиционные решения: разработка проектов, покупка оборудования (на длительный и/или короткий срок), .</li> <li>☞ Организационные решения и контроль: на длительный срок (годовые), которые принимаются для разработки мотивационных систем, создание инструментов внутреннего контроля и др.</li> <li>☞ Тактические решения (операционные): ежемесячно, еженедельно, ежедневно, которые принимаются непосредственно в основной деятельности предприятия.</li> <li>☞ Внезапные решения: принимаются в непредвиденных ситуациях (аварийные случаи) в рамках форс-мажорных ситуациях или ситуациях, которые могут повлечь за собой большие риски.</li> </ul>
Уровень вовлеченного менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Топ менеджмент и менеджеры среднего уровня МП "Gospodăria Comunală Rîscani" вовлечены в принятие всех решений. Стратегические решения Директор принимает сам. Иногда он советуется с руководителями участков.</li> <li>☞ Менеджеры нижнего звена (операционные) вовлечены, в основном, в принятие текущих решений и в незапланированных решениях.</li> </ul>
Способ принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Решения принимаются после совещания с менеджментом предприятия.</li> <li>☞ Практикуются еженедельные, ежемесячные и годовые совещания.</li> <li>☞ На базе текущих и совокупных отчетов о деятельности на разных участках предприятия, при появлении сильных отклонений от технических норм расхода потребляемых ресурсов.</li> <li>☞ При принятии стратегических и инвестиционных решений принимается участие в заседания Мэрии и Городского Совета.</li> </ul>
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Решения, касающиеся стратегического планирования, основаны на анализе деятельности последних 3 лет, после чего рассчитываются средние показатели, и определяется тренд движения. В зависимости от полученных показателей и их тренда, устанавливаются цели и задачи на следующий год. Инвестиционные решения принимаются в основном, в зависимости от возможностей или от существующих проектов. Иногда делается анализ возможности инвестировать, но чаще он не достаточно формализован, а больше носит характер аргументации необходимости в инвестициях.</li> <li>☞ Операционные решения принимаются быстро, в зависимости от создавшейся конъюнктуры, на базе оперативных данных.</li> </ul>
Делегирование решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ В основном, практикуется делегирование при принятии оперативных и незапланированных решений в отсутствие держателей должности. Стратегические и инвестиционные решения не принимаются без тех,</li> </ul>

	<p>кто несет ответственность за их выполнение.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Так как на предприятии нет ни Главного Инженера, ни заместителя Директора, функции Директора никому не делегируются в его отсутствии (в комплексе, делегируются только частично). В производственном секторе, начальники участков замещают друг друга при необходимости или Директор принимает сам все решения в их отсутствии. На собраниях проводится анализ ситуации и совещание с руководителями подразделений для планирования необходимых работ. Здесь же устанавливаются и сроки выполнения намеченных планов и отрапортирования за их внедрение.</li> <li>☞ Некоторые должности невозможно заменить и решения откладываются на более поздний срок. В частности речь идет о Главном бухгалтере, инспекторе отдела кадров, кладовщике.</li> </ul>
--	---

### Информационные и коммуникационные системы

Деятельность предприятия производится с использованием информационных и коммуникационных систем, которые оказывают поддержку системе принятия решений. Описание информационной системы приведено в следующей таблице:

Таблица 23. Характеристики информационной системы МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"

Критерий	Оценка	Комментарии
Степень автоматизации	Техническое оснащение – среднее Степень автоматизации процессов – минимальная	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Всего на предприятии существуют 5 компьютеров, для половины административного аппарата.</li> <li>✍ Организационные процессы и контроль практически не автоматизированы. Все расчеты и документация производятся вручную. Использование техники минимальное.</li> <li>✍ Процесс отношений с потребителями (выставление счетов, учет потребителей и др.) частично автоматизирован, но большинство операций производятся вручную.</li> </ul>
Степень структурирования	Высокая	Информация структурирована по подразделениям и направления деятельности.
Степень обработки данных	Средняя	Почти во всех случаях оперируется первичными данными и производятся некоторые анализы для их обработки и перевод во второстепенные данные. Некоторые сложные показатели все же рассчитываются на базе данных бухгалтерского учета и экономического анализа. При необходимости (пример: для обоснования инвестиций), производятся экономические анализы.
Первичные источники данных	Внутренние и внешние	Оперируется как внутренними, так и внешними данными.
Методы передачи информации	Иерархические Feedback	Напрямую от менеджмента верхнего уровня посредством менеджмента среднего уровня к нижнему уровню и обратно – feedback.
Информационные носители	Средние	В основном на бумаге, редко в электронном виде, чаще всего в устной форме (стационарные телефоны, мобильная связь).
Периодичность передачи	Постоянное/ регулярное	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Оперативная информация на короткий срок и внезапная передается постоянно посредством прямого контакта, совещаний и телефонной связи.</li> <li>✍ Оперативная информация на длительный срок и стратегическая носит регулярный характер (ежемесячно, ежегодно) и передается на заседаниях с руководителями подразделений и участков, в рамках которых, приводятся отчеты о текущем состоянии и результатах выполнения поставленных задач.</li> </ul>

Критерий	Оценка	Комментарии
		✍ Стратегическая информация, также, передается посредством внешних заседаний – в Мэрии, в Городском Совете.
Средства информации		<p>Внутренняя документация: электронные модели (пример: типовые контракты – для процессов кадровых вопросов); журналы учета оперативной информации; протоколы; внутренние отчеты; Регламент предприятия.</p> <p>Внешняя документация: отчеты, официальные публикации, информация от тренингов и подготовительных курсов, нормативная документация и законодательная база.</p>

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Информационная система предприятия определена, в большей мере возможностями и характеристиками ее информационной инфраструктурой.

Таблица 24. Информационная инфраструктура МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"

Внутренняя связь	Заседания	Отчеты	Телефон	Встречи	Письма	Пресса, радио
Сотрудники – сотрудники	При необходимости. Незапланированные.	При необходимости.	Стационарные, мобильные	Оперативные. На местах.	На бумаге	----
Сотрудники - управление	Оперативные еженедельно. Стратегические ежемесячно, ежеквартально, ежегодно.	Оперативные еженедельно, ежемесячно, ежегодно.	Стационарные, мобильные	Организаторские в офисе. Оперативные на местах.	На бумаге	----
Внешняя связь	Заседания	Отчеты	Телефон	Встречи	Письма	Пресса, радио
Управление и МПА	Стратегические годовые. Оперативные заседания.	Отчеты о деятельности. При необходимости, информации.	Стационарные, мобильные	Неформальные, при необходимости.	Официальные, на бумаге.	Публикации
Предприятие и клиент	----	----	Стационарные, мобильные	Оперативные. По месту.	Официальные. Долги, претензии	----
Предприятие и общество	----	----	----	Встречи	----	Публикации (тарифы). Объявления для информирования.

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Из предыдущей таблицы замечаем, что из использованных средств информации для обеспечения связи и обмена данными в рамках предприятия, преобладают заседания и встречи на местах. Распространенно используются и современные средства связи, такие, как мобильная телефонная связь, которая обеспечивает связь, как между сотрудниками предприятия, так и между предприятием и другими категориями потребителей связанных с деятельностью МП "Gospodăria Comunală Rîscani". Предыдущая таблица показывает следующие типы информации, которые распространяются внутри предприятия и в ее внешней среде (показано в следующей фигуре):

Фигура 14. Виды МП "GOSPODARIA



информации в информационном обороте COMUNALA RISCANI"

Отчеты о деятельности, планы, предложения, организационные решения, реорганизация – публичная администрация

Потребители – работа с жалобами, претензиями, расчеты, договорные

Отчеты  
деятельности,  
задачи,  
оперативная  
информация

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Структура информационной системы МП "Gospodăria Comunală Rîscani" представлена следующим образом:

<p>Стратегический уровень Учредитель</p>	<p><b>Обязанности:</b> общий контроль деятельности предприятия. <b>Цель использования информации:</b> стратегическое планирование, периодический контроль деятельности предприятия, принятие стратегических решений. <b>Требования:</b> точность, возможность, систематизация, четкость. <b>Доступ к информации:</b> посредничество через Директора.</p>
<p>Топ Менеджмент Директор</p>	<p><b>Обязанности:</b> планирование и организация деятельности, оперативный контроль. <b>Цель использования информации:</b> стратегическое и операционное планирование, оперативный контроль деятельности, принятие стратегических и тактических решений, разработка штатного расписания. <b>Требования:</b> точность, возможность, систематизация, четкость, актуальность, детализация, конфиденциальность. <b>Доступ к информации:</b> прямой, посредством доступа к операционной информации.</p>
<p>Среднее звено управления Начальники секторов Руководители процессов</p>	<p><b>Обязанности:</b> планирование и координирование деятельности подразделений, контроль за операционной деятельностью и за выполнение поставленных задач перед персоналом подразделений. <b>Цель использования информации:</b> операционное планирование подразделения, операционный контроль деятельности подразделения, принятие операционных решений, отчитывание. <b>Требования:</b> точность, возможность, систематизация, четкость, актуальность, детализация, оперативность. <b>Доступ к информации:</b> частично прямой с непосредственным доступом к операционной информации и касательно с ограниченным доступом к информации других подразделений.</p>
<p>Исполнители Управляемые сотрудники</p>	<p><b>Обязанности:</b> непосредственное выполнение задач операционного уровня. <b>Цель использования информации:</b> выполнение операционных задач, отчитывание. <b>Требования:</b> точность, четкость, оперативность. <b>Доступ к информации:</b> прямой, ограниченный в соответствии с рабочими обязанностями.</p>

### Включение Учредителя в процесс управления

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

Дальше представляем детально вовлеченность учредителя в деятельность предприятия:

<b>Администрирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назначение руководителя МП посредством подписания индивидуального трудового договора.</li> <li>• Учредитель участвует в процессе стратегического планирования посредством обзора годовых отчетов о деятельности предприятия, утверждения тарифов.</li> </ul>
<b>Операционная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предприятие организывает свою деятельность и определяет свои перспективы производства самостоятельно.</li> <li>• Тем не менее, в некоторых операционных аспектах вовлекается и учредитель: разрешение конфликтов, с клиентами, техническая помощь в виде оборудования, техники и материалами, финансирование некоторых работ (из разных фондов МПА).</li> </ul>
<b>Инвестиционная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в тендерах и составление проектных предложений для привлечения средств.</li> </ul>
<b>Социальная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация заседаний, помощь в информировании населения.</li> </ul>
<b>Ведение учета</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запрос годовых отчетов деятельности предприятия, а также в течении года (при необходимости).</li> </ul>
<b>Реорганизация, приостановление деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реорганизация и приостановление деятельности предприятия – на основании решения учредителя.</li> <li>• Приостановление деятельности осуществляется ликвидационной комиссией, назначенной учредителем.</li> <li>• МП, в соответствии с решением учредителя, может временно приостановить свою деятельность, на период не превышающий 3 года, с условием отсутствия задолженностей перед государственным бюджетом и других кредиторов.</li> </ul>

### **Система управления и организационная культура**

Стиль управления предприятием характеризуется некоторыми признаками авторитарного стиля (в области управленческих и организационных процессов), а также демократического стиля (в области производственных процессов) качествами стиля, где:

- Директор обладает развитым предпринимательским мышлением и вовлекается активно в операционную деятельность,
- Регулярно организует заседания и советуется с начальниками участков,
- Предоставляет частичную свободу в принятии решений начальникам участков, хотя иногда устраивает внезапные проверки для уточнения полученных им данных во избежание злоупотребления его доверием.
- Цели ставятся в интересах предприятия и меньше связаны с его личными амбициями.
- Со стороны персонала чувствуется ответственность, привязанность и лояльность к Директору.

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

- ☞ В общем, со слов руководства, персонал показывает чувство идентичности с предприятием. Персоналу, в общем, ясно, что происходит в предприятии (пример: важные оперативные проблемы, в общем, стратегия предприятия, новые проекты и др.).
- ☞ Принципы работы предприятия описаны во внутреннем Регламенте работы, который знаком всем работникам МП "Gospodăria Comunală Rîscani".
- ☞ МП "Gospodăria Comunală Rîscani" соблюдает правила безопасности и организации труда, все рабочие места, будучи оснащенными всем необходимым.
- ☞ На предприятии практикуется проведение праздников для усиления организационной культуры – празднуются дни рождения (на средства сотрудников) и др.

### **Внутренняя система ведения учета и отчетности**

Система ведения учета и отчетности в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" представляется следующим образом:

**Таблица 25. Характеристики системы ведения учета и отчетности МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"**

Отчеты (формы, примеры)	Вовлеченные сектора (предоставление, обработка данных)	Получатель отчетов (руководящий состав)	Периодичность	Внедренные данные, отчеты
<b>Экономические.</b> Примеры: 1. Информация об экономической ситуации на определенный период. 2. Информация об объеме воды: добытой, проданной и потребленной.	Бухгалтерия (обработка данных) Участки (сбор первичной информации)	Директор Главный бухгалтер	Ежемесячно, ежегодно	1. Доходы от оперативной деятельности (по участкам), расходы, прибыль или убытки. 2. Затраты и потери по сетям. 3. Объем добытой воды, продажи, собственное потребление. 4. Потребление электроэнергии.
<b>Статистические.</b> 1. О функционировании систем водоснабжения и канализации. 2. В соответствии с системой бухгалтерского учета	Бухгалтерия	Директор Мэрия города	Полугодовые, годовые	1. В соответствии со статистическими формами о деятельности систем вода-канализация (пример: производственные мощности, количество абонентов, объем водозабора, доходы, расходы) 2. В соответствии со статистическими формами бухгалтерского учета.
<b>Внешние (в адрес Мэрии).</b> Не производятся				
<b>Оперативные.</b> Ежемесячные отчеты по участкам	Участки	Директор, начальники участков	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Станция очистки сточных вод, насосная станция (журнал учета сменщиков по операторам, учет материалов, учет показаний счетчиков насосов)</li> <li>↪ Отдел кадров (отчеты по отпускам, учет рабочего времени, учет).</li> <li>↪ Участок воды (отчеты по количеству забора воды, расход электроэнергии по насосам, потери воды по сетям, по объемам, необходимость материалов).</li> <li>↪ Участок инженера механика (объемы работ, состояние транспорта). Кладовщик (ежемесячный учет материалов).</li> <li>↪ Коммерческий отдел (отчеты по заменам пломб, по привлечению новых потребителей, по задолженностям, по претензиям по каждому контролеру, журнал учета данных по счетчикам потребителей).</li> <li>↪ Участок благоустройство и санитарная очистка (отчет о проделанных работах, необходимость в материалах, выявление новых работ по благоустройству)</li> </ul>
<b>Незапланированные.</b> Оперативные отчеты по необходимости.	Участки	Директор или начальник участка	Внезапно	Потери, претензии и др.
<b>Инвестиционные.</b> Для приложения при участии в проектах, осуществление инвестиций.	В зависимости от ответственного лица	Директор Мэрия города	При необходимости	Запланированные затраты, предназначение, структура инвестиции и др. Некоторые практики были приняты от МП „APĂ-CANAL OCNIȚA”, в частности

				касаемо инвестиционного проекта, внедренного для улучшения системы очистки сточных вод и канализации.
--	--	--	--	---

*Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"*

Таким образом, система учета и отчетности представляет следующие характеристики:

- ✗ Существуют некоторые внутренние экономические отчеты, которые ведутся на предприятии, но они не систематизированы и не все из них анализируются в динамике и в деталях.
- ✗ Отражение контроля и мониторинга можно увидеть в том, что директор регулярно (еженедельно, ежемесячно, ежегодно), помимо обязательных отчетов (предоставленных государству), запрашивает от каждого отдела предприятия отчеты по текущей ситуации на местах. Они составляются, в основном, от руки и представляются на постоянных совещаниях (по понедельникам).
- ✗ Некоторые виды отчетов прописаны в должностных инструкциях (в основном разные журналы учета).
- ✗ Внутренние и внешние отчеты, в основном, хранятся в бухгалтерии. Некоторые из них (такие как журналы учета) хранятся у начальников участков и подразделений.

### **Выводы**

- + Четкое распределение процессов в соответствии с основной деятельностью; каждый участник процесса регулярно информируется и знает свою роль в вовлеченном процессе.
- + Привязывание оперативных решений к решениям учредителей оценивается положительно для развития предприятия в ее стратегические направления.
- + /- Использование некоторых инструментов анализа при принятии стратегических решений является положительным фактором. В частности положительно оценивается анализ в динамике показателей для установки новых целей и задач. *К сожалению, чаще всего, такой анализ проводится для принятия оперативных решений в плане технического переоснащения и меньше в плане экономического развития.*
- *Вовлечение Директора в решении мелких текущих ситуаций требует много времени, которое может использоваться управлением предприятия в принятии стратегических решений (отсутствие возможности делегирования важных вопросов из-за отсутствия должности главного инженера и/или заместителей директора).*
- *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.*
- + /- С информационной точки зрения, положительным является тот факт, что проводятся регулярные совещания (Директора с начальниками подразделений), где приводятся отчеты о проделанной деятельности. *Негативным является то, что все отчеты составляются в произвольной форме, от руки и не сформирована система хранения и обработки таких данных.*

#### **3.2.3.4 Внутренний контроль. Показатели эффективности**

Внутренний контроль предприятия производится Директором МП и начальниками подразделений. Характеристики системы внутреннего контроля МП представлены в следующей таблице.

**Таблица 26. Характеристики системы внутреннего контроля МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"**

Критерии	Оценка	Комментарии
Способ осуществления	Внутренний Внешний	✍ Система контроля организуется Предприятием самостоятельно.
Степень интегрирования	Интегрированная система контроля	✍ В связи с тем, что Директор активно вовлечен не только в организацию, но и в проведение данного процесса функция

Критерии	Оценка	Комментарии
		<p>контроля служит важнейшим средством централизации менеджмента на Предприятии.</p> <p>✍ Так как основной целью внутреннего контроля на Предприятии является систематическое отслеживание за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, процесс контроля тесно связан с организацией деятельности и мотивации сотрудников. Фактически, контроль является главным элементом процесса управления. Система контроля использует в основном ресурсы (информационные, кадровые, временные, финансовые) общей системы управления.</p>
Степень централизации	Централизованная система контроля	<p>✍ На Предприятии внедрена система централизованного контроля Учредителем, посредством назначения органов управления Предприятия, которые наделены в свою очередь обязанностью организации и осуществления в рамках, обозначенных в Уставе Предприятия и в заключенном договоре прав и обязанностей.</p> <p>✍ На внутреннем уровне, внедренная система контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации данной функции, поскольку, несмотря на то, что все процессы контроля координированы единым лицом – Директором Предприятия, контроль над оперативной деятельностью низовых звеньев частично передан руководителям соответствующих подразделений.</p>
Степень охвата	Сплошной	<p>✍ Внутренний контроль охватывает все уровни и области деятельности Предприятия. Все же он фокусируется на самых важных этапах деятельности, которые заранее определены как слабые, критические точки деятельности от которых зависит выполнение всей работы. Применение детального контроля – постоянный контроль людей и всех процессов в Предприятии – является следствием, с одной стороны, недостаточного профессионализма персонала (в связи с тем, что в настоящее время очень сложно найти квалифицированных кадров в области водоснабжения при предлагаемых в регионах заработных платах), с другой стороны - типом личности руководителя Предприятия. Не менее важно отметить, что уровень квалификации, мотивации и опыта управленцев среднего звена также является довольно низким (попросту говоря некому делегировать).</p>
Периодичность выполнения	Постоянный Регулярный	<p>✍ Внутренний контроль имеет постоянный характер, осуществляется в реальном времени и направлен только на результат.</p> <p>✍ Контроль проводится ежедневно, в процессе исполнения принятых решений, в зависимости от конкретно поставленных задач. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для выполнения всех видов процессов на Предприятии. Все же, контроль не всегда проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.</p>
Ответственность за организацию внутреннего контроля		<p>✍ В настоящее время, на Предприятии отсутствует специальный орган или лицо наделенные полномочиями организации внутренней системы контроля. Контроль осуществляется Директором.</p>

Критерии	Оценка	Комментарии
Субъекты контроля		<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Директор – управление контроля, распределение задач.</li> <li>✍ Начальники участков – частичный контроль, распределение задач, выполнение задач Директора.</li> <li>✍ Подчиненные – выполнение задач начальников подразделений.</li> </ul>
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>
Задачи		<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>
Инструменты		<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, требованиям, правилам, приказам.</li> </ul>
Степень автоматизации	Низкий	<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 характер.</i>
Документальное сопровождение	Частичное	<i>Внутри предприятия действует система отчетности (устной или письменной), которая позволяет проверку результатов хозяйственной деятельности каждого отдельного подразделения.</i>

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Уровни проведения внутреннего контроля в МП изложены в Таблице 8:

Таблица 27. Уровень внутреннего контроля МП "GOSPODARIA COMUNALA RISCANI"

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

- Результаты собственной деятельности

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL

Таким образом, система контроля исходит из следующих характеристик:

- ❏ Контроль производится больше над операционной деятельностью. Контроль над стратегическим планированием или инвестиционной деятельности очень незначительный.
- ❏ Объектом контроля служит выполнение поставленных задач и уровень соблюдения обязанностей в соответствии с должностными инструкциями, нежели выполнение каких-то конкретных показателей эффективности, привязанных к занимаемой должности.
- ❏ Активное вовлечение Директора в выполнении операционного контроля вплоть до визитов на местах и проверок по телефону. В случаях обнаружения нарушений, руководство принимает меры в соответствии с действующим законодательством и трудовым договором.
- ❏ На предприятии отсутствует Ревизионная Комиссия. В случае необходимости, на предприятии создаются комиссии для выполнения разных проверок о выполнении поставленных задач и условий.

### Показатели эффективности

На предприятии не существует системы контроля показателей эффективности. Анализ тех же показателей в динамике производится редко и не для всех участков деятельности предприятия. Иногда это осуществляется для расчета эффективности работы оборудования, постановки задач на следующий период (в основном в начале года) и др. Тем не менее, существующая система контроля может показать некоторые показатели эффективности указанные в следующей таблице:

Элемент системы производительности	Описание
Виды 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/kvt, 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>
Форма отчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ Показатели предъявляются по видам деятельности в общих числах.</li> <li>❏ Показатели исходящие из статистической отчетности – 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>
Мотивация персонала	<p>На предприятии отсутствует четкая комплексная система мотивации, которая привязывала бы размеры оплаты и бонусов к достижению поставлены целей, потому что отсутствуют сами цели. Тем не менее, на предприятии существует система премирования операционного персонала, которая опирается на тяжелых условиях труда (осеннее и зимнее время в виде прогрессивки – до 10% от заработной платы), особые заслуги отдельных работников (личные показатели по предложению начальников участков), общие результаты деятельности предприятия за 1 год (13 зарплата). В 2013, 13 зарплата составила 50% от средней годовой зарплаты.</p>
Превентивные	<p>После анализа некоторых показателей (к примеру, дебиторская</p>

<b>меры</b>	задолженность или анализ поставок услуг), директор предпринимает меры по предотвращению некоторых неприемлемых ситуаций (интенсивный сбор долгов, погашение задолженности перед государством).
-------------	--

### Выводы

- + Возможность быстрого реагирования в экстренных случаях, благодаря регулярному контролю.
- +/- Очень хорошо, что в сравнении с другими предприятиями данного сектора существует определенная система мотивации персонала, и особенно тех, кто работает в тяжелых условиях. Было бы уместно создать мотивационную систему и для управляющего персонала (административный персонал), привязанную к показателям эффективности каждого работника в отдельности.
- + Позитивно оценивается расчет оновных оперативных показателей эффективности.
  - Отвлечение Директора от исполнения контроля процессами стратегической или инвестиционной деятельности за счет чрезмерной вовлеченности в операционном контроле.
  - Ввиду того, что руководство специализированно 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.

- Некоторые показатели должны быть проанализированы в динамике для определения рисков появления неприемлемых для предприятия ситуаций. Также, не существует четкого классификатора всех показателей, принятых в рамках МП.

## 3.2.4 Анализ управления персоналом

### 3.2.4.1 Управление персоналом

#### Управленческая команда

Муниципальное Предприятие МП "Gospodăria Comunală Rîscani" управляется Директором - господином Салагором Лилианом. Директор принимает непосредственное участие и руководит всей деятельностью предприятия, согласовывая свою деятельность с Мэрией города Рышканы. Контракт заключенный с Директором является самовозобновляемым каждый год продливаясь еще на один год. Следующая фигура показывает управляющую компанию, которая подчиняется Директору:

**Фигура 15. Управленческая команда МП "Gospodăria Comunală Rîscani"**

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

В Фигуре 16 представлена управленческая команда, которая находится в подчинение Директору МП. Таким образом, подчиненными являются:

- Менеджмент среднего уровня: Главный бухгалтер, Инспектор отдела кадров, Начальник коммерческого отдела, Инженер механик.
- Менеджмент нижнего уровня: начальники участков (мастера).

Более детальное описание функций менеджмента осуществлено в разделе Организационная Структура.

Делегирование задач происходит по вертикали (сверху вниз).

**Стратегия и политики по персоналу**

МП "Gospodăria Comunală Rîscani" 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 МП "Gospodăria Comunală Rîscani" новой инициативой.

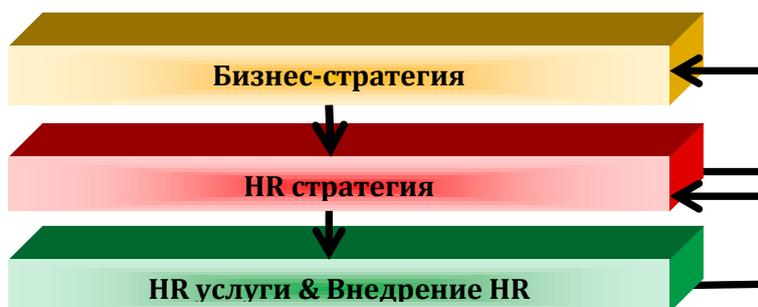
**Фигура 17. Цикл управления персоналом в предприятии**



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL

Развитие стратегии управления персоналом может начаться только после того, как на предприятии прогрессируют внедрение стратегических инструментов. Тем самым, развитие стратегии управления человеческими ресурсами для МП "Gospodăria Comunală Rîscani" возможна только в рамках бизнес стратегии, разработанной в первую очередь, в соответствии со следующей фигурой.

**Фигура 18. Развитие HR стратегии**



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL

Что касается кадровых политик МП „Gospodăria Comunală Rîscani”, 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:

- ❖ Коллективный договор;
- ❖ Индивидуальный трудовой договор;
- ❖ Внутренний Регламент предприятия;
- ❖ Должностные инструкции.

В дальнейшем опишем HR инструменты и политики следующим образом: планирование персонала (в том числе анализ должностных инструкций); набор, отбор, трудоустройство; подготовка и развитие; оценка и аттестация; мотивация персонала; развитие корпоративной культуры.

### Планирование персонала, анализ инструкций

Относительно разработки должностных инструкций можем установить следующее:

- ❖ На предприятии разработаны должностные инструкции практически для каждой позиции в администрации (в том числе и Директора) и частично для рабочих. Обязанность и ответственность Директора, также установлены в индивидуальном трудовом договоре, заключенного с учредителем (городской совет г. Рышканы).
- ❖ Ответственный за учет и обновление должностных инструкций – инспектором по кадрам. Каждая разработанная должностная инструкция согласовывается с Председателем профсоюзного комитета МП "Gospodăria Comunală Rîscani" и утверждается Директором предприятия.
- ❖ Должностные инструкции составлены относительно оптимально, с установлением рядом задач и ответственности, хотя они не соответствуют одному стандарту. Также, в должностной инструкции, устанавливаются и связи с другими должностными позициями в составе предприятия. В некоторых инструкциях описаны типы отчетов, которые обязательны для той или иной должности. Пример приведен в Приложение 3. Процесс планирования персонала в МП "Gospodăria Comunală Rîscani" не формализован. Тем не менее, предприятие разрабатывает каждый год новое штатное расписание (Приложение 4) в котором, планируются изменения штатов в сторону увеличения или уменьшения количества персонала. Таким образом, не нужные позиции сокращаются, а новые внедряются.

На данный момент, планирование персонала на предприятии осуществляется следующим образом:

Элемент планирования персонала	Описание
Документы и показатели	Главный документ, в соответствии с которым составляется штатное расписание и в котором включены все должности предприятия, является действующее штатное расписание предприятия с указанием количества персонала и размера заработной платы. В соответствии с штатным расписанием утверждены 54,75 единицы персонала. ( <b>Приложение 4. Штатное расписание МП "Gospodăria Comunală Rîscani"</b> ). В октябре 2014 было разработано новое штатное расписание с увеличением количества персонала до 60 единиц персонала. Оно было одобрено Мэрией г. Рышканы, а в данный момент оно является на рассмотрении и согласовании в Государственной Инспекции Труда. После согласования с ГИТ, новое штатное расписание будет утверждено Директором МП "Gospodăria Comunală Rîscani".
Учет	Учет персонала ведется на каждый участок (ведется учет по выслуге лет,

	<p>образованию и др.). Текущие показания (динамика персонала, заработная плата и др.) отслеживаются ежеквартально и в конце года. Учет количества текущего персонала осуществляется посредством статистических отчетов МЗ и №1 вода-канализация.</p>
<b>Ответственные лица</b>	<p>Планирование персонала осуществляется инспектором по кадрам в согласовании с Директором предприятия. Первичная информация о необходимости персонала исходит от начальников участков и подразделений. Так, как должность начальника по охране труда отсутствует, роль ответственного за охрану труда выполняет Директор предприятия частично, а частично Мастера – по вводному инструктажу и определения необходимого оснащения рабочих мест. В утверждении нового штатного расписания вовлекается и Учредитель.</p>
<b>Инструменты</b>	<p>Анализ организационной структуры, объемы запланированных работ, совещания с начальниками участков и подразделений.  Периодический контроль Государственной Инспекции по Трудом – в следствии чего, разрабатываются предписания для минимального необходимого количества персонала на местах.</p>
<b>Эффективность планирования персонала</b>	<p>Анализ эффективности планирования персонала не формализовано. Планирование персонала исходит из анализа эффективности каждого сотрудника в отдельности и анализа эффективности участков и подразделений предприятия.</p>

### Набор, отбор, трудоустройство

Что касается отбора персонала в МП "Gospodăria Comunală Rîscani", нет определённого Положения об отборе персонала. Процесс следует ряд внутренних правил и соответствует действующему законодательству, Коллективному Трудовому Договору и Внутреннему Регламенту Деятельности предприятия. Вакантные должности предприятия укомплектовываются персоналом, отобранного по рекомендациям или прямым обращениям по инициативе потенциальных кандидатов. Через учебные заведения набор персонала не производится, но от них принимаются студенты, направленные на проведение практики. Помимо этого, на работу принимаются так называемые «суточники» для выполнения принудительных работ, которые направляются от местного отдела полиции.

Отбор кандидатов проходит в два этапа:

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

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

При принятии на работу проводится первичный медицинский осмотр. Кроме этого, для некоторых категорий работников, медицинский осмотр проводится два раза в год. Все затраты на такой осмотр оплачиваются предприятием.

Предприятие за свой счет, застраховало 100% персонала в страховой компании GRAWE SARAT от несчастных случаев на производстве.

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

### Профессиональная подготовка и оценка эффективности

В настоящее время на предприятии не существует формализованной и утвержденной политики и плана обучения персонала. Обучение персонала внутри предприятия происходит только на уровне обмена опытом между работниками по желанию или необходимости.

В общем, ситуация по профессиональной подготовке представляется следующим образом:

Элемент системы обучения	Описание
<b>Категории учреждений</b>	Акцент ставится в основном на повышение квалификации персонала (по категориям). Одновременно с этим, некоторые административные работники проходят подготовительные курсы при необходимости или при появлении изменений в законодательной базе.
<b>Планирование</b>	Сверху вниз (инициатива руководства). При необходимости. Иногда при изменении в законодательстве (изменения в бухгалтерском учете при расчете налогов). Обучение в плане охраны труда производится начальниками участков при принятии на работу, а в течении года проводится плановый инструктаж, в соответствии с требованиями трудового законодательства.
<b>Ответственные лица</b>	Директор (согласование, выявление необходимости в обучении), начальники участков (участвуют в процессе планирования)
<b>Виды обучения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешнее обучение: в разделе основной деятельности (пример: подготовительные курсы в сфере вода-канализация, организованные АМАС), в разделе организация и управление деятельности предприятия (пример: Бухгалтерия посещает курсы организованные ГНИ и других организаций).</li> <li>Внутреннее обучение: периодическое обучение персонала в плане охраны труда, в разделе основной деятельности (вводный, для новых работников; текущий, во время выполнения своих функций, обучением от более опытных сотрудников предприятия).</li> </ul>
<b>Учреждения</b>	Ассоциация «Moldova Apă-Canal», Агентство по трудоустройству, ГНИ и другие уполномоченные организации.
<b>Эффективность</b>	Эффективность инструктажей и обучения оценивается по окончании курсов – для внешнего обучения и посредством аттестации персонала – для внутреннего обучения. Проверка уровня знаний на каждом рабочем месте осуществляется начальником участка и Директором предприятия. Директор организывает периодические проверки на свое усмотрение и по собственной инициативе, не ставя в известность проверяемого работника. Это по его словам должно их мотивировать на постоянное самоусовершенствование.

Касательно оценки персонала, можно сказать, что на предприятии не существует формализованной процедуры по их оценке или утвержденного регламента, на базе которых можно было бы рассчитать показатели эффективности. Тем не менее, существуют некоторые виды аттестаций персонала (по охране труда, по поддержанию и увеличению квалификации персонала основной деятельности), на базе которых, принимаются решения по мотивации и премированию рабочих. Аттестация административного аппарата не проводится.

### Охрана и защита труда, условия труда

Что касается безопасности труда, сотрудники работают в частично вредных условиях. Предприятие заключала договор страхования для сотрудников от несчастных случаев на производстве с компанией GRAWE CARAT для всех 100% сотрудников.

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 разработало 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 начальников участков, которые проверяют соблюдение техники безопасности и проводят периодические инструктажи.

При поступлении в свой участок приписки, каждый новый сотрудник получает инструктаж по технике безопасности непосредственно на рабочем месте, после чего 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 Труду. 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, два раза в год. 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.

Режим работы описан во внутреннем Регламенте Предприятия. Таким образом, нормальная продолжительность рабочей недели на предприятии составляет 40 часов в неделю (8 часов в день с перерывом на 1 час для обеденного перерыва). Для некоторых категорий сотрудников она составляет:

- ❖ 24 часа для рабочих в возрасте 15-16 лет;
- ❖ 35 часов для рабочих в возрасте 16-18 лет;
- ❖ 35 часов для рабочих, которые работают на травмо-опасных участках.
- ❖ Для инвалидов первого и второго уровня (если у этих нет более высоких поощрений) установлена короткая рабочая неделя и составляет 30 часов без уменьшения прав по оплате или других прав, предусмотренных действующим законодательством.

На предприятии дисциплинарная процедура осуществляется в соответствии с Кодексом законов о труде, коллективным трудовым договором и внутренним Регламентом деятельности предприятия. 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**

Отношения персонала в МП "Gospodăria Comunală Riscani" проходят между руководством предприятия и представителями профсоюзов работников. В соответствии с действующим законодательством эти отношения описаны в Коллективном Трудовом Договоре, в котором указаны основные права и обязанности работников, права и обязанности работодателя, аспекты по управлению персоналом, оплата работы и компенсации (за сверхурочную работу, вредные условия труда и др.), рабочее время и отдых, аспекты профессионального развития и охраны труда, социальные гарантии, дисциплинарные аспекты и другие.

В Профсоюзном Комитете входят 5 человек. В соответствии со статистическим отчетом МЗ, все 54 человека, работающие на предприятии являются членами профсоюза.

Риски, относящиеся к социальным конфликтам, регулируются тем, что и в Коллективном Трудовом Договоре и во внутреннем Регламенте Предприятия описан порядок соблюдения трудовой дисциплины, а также, проведение необходимых инструктажей.

### **Выводы**

- + /- Существуют должностные инструкции для каждого сотрудника предприятия, в том числе и Директора, которые относительно оптимальны и детально описывают их обязанности, но они не соответствуют одному стандарту и некоторые не полностью отражают все взаимосвязи с другими должностями и их место в организационной структуре предприятия (подчинение, полномочия и др.).
- Отсутствует формализованная стратегия по персоналу, а также, какая либо письменная политика регламентирования этого направления.
- +/- Отсутствует планирование необходимости в персонале исходя из эффективности использования персонала. Определенное планирование существует, но оно касается, в основном, необходимости в производственном персонале и требований по безопасности труда.
- +/- Набор кадров на предприятии осуществляется в соответствии с законодательством. Даже если существуют электронные трудовые договора, должностные инструкции, 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).
- +/- Отсутствует формализованная мотивационная система персонала. Тем не менее, положительно то, что предприятие оплачивает прогрессивку некоторым категориям рабочих работающих в трудных условиях. Положительно оценивается и оплата 13-й заработной платы.
- + В отношении организации профсоюзов, можно сказать, что предприятие соблюдает требования действующего законодательства. Одновременно с этим, обеспечивается предотвращение социальных конфликтов и появление причин для нарушения дисциплины.

### **3.2.4.2 Структурный анализ человеческих ресурсов**

#### **Обеспечение вакансий персоналом и эффективность человеческих ресурсов**

В соответствии с организационной структурой и штатным расписанием предприятия на 2014 год, необходимость в персонале составляет 53,75 позиций, из них 11 в администрации, а остальные 42,75 рабочие. Необходимо отметить, что все позиции заняты и нет необходимости в поиске новых сотрудников, а текучесть кадров незначительная (в основном из-за ухода на пенсию) или среди неквалифицированного персонала, что не влияет сильно на деятельность предприятия в целом. Текучесть кадров может быть обусловлена и изменениями в штатном расписании за счет сокращения или увеличения количества штатного персонала.

Штатное расписание утверждается ежегодно Директором предприятия, Городским Советом города Рышканы и регистрируется, в соответствии с законодательством, в Инспекции Труда (Приложение 4). 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. Помимо этого, на предприятии не существует процедуры и механизмов формирования резервов персонала.

Структура персонала по направлениям деятельности отражает полное соответствие необходимости персонала с количеством, фактически приняты на работу сотрудников:

**Таблица 28. Структура персонала по направлениям деятельности**

Участок	Необходимость персонала в соответствии с штатным расписанием	Фактически (сентябрь 2014)
Администрация	4	4
Бухгалтерия	2	2
Коммерческий отдел	5	5
Служба инженера механика	7,5	7,5
Количество работников участка водоснабжения	10	10
Количество работников участка канализация и очистка сточных вод	13	13
Количество работников участка благоустройства и санитарной очистки	12,25	12,25
<b>ИТОГО</b>	<b>53,75</b>	<b>53,75</b>

**Источник:** Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

В данной структуре только один человек замещает две должности – это инспектор по кадрам, который в свою очередь замещает и должность секретаря-машиниста.

Состояние обеспеченности персоналом в соответствии со штатным расписанием оценивается позитивно (по всем участкам), а в соответствии с нормативами по участкам вода-канализация (разработанные ассоциацией АМАС), необходимо дополнить штатное расписание так, как описано в следующей таблице:

**Таблица 29. Необходимость в персонале в соответствии с нормами АМАС**

Должность	Участок	Необходимость персонала		Фактически
		норматив	Шт. Рас.	
Слесарь	Очистные сооружения	4	2	2
Оператор	Очистные сооружения	2,3	2	2
Машинист	Очистные сооружения, автоматизированные насосные станции	3,7	4	4
Машинист	Очистные сооружения, канализационные сети	3,6	4	4
		<b>13,6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Сварщик	Водоснабжение	1,1	1	1
Слесарь	Водоснабжение	8,7	4	4
Машинист	Водоснабжение	4	4	4
		<b>13,8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

**Источник:** Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Таким образом, применяя нормы АМАС, приходим к выводу, что в целом существующий персонал соответствует действующим нормам с исключением позиции слесари, которые необходимо увеличить на 2 человека для участка очистных сооружений и канализация и на 5 человек для участка водоснабжение. Некоторые позиции (оператор хлораторной установки и др.), отсутствующие в штатном расписании, заменяются тем, что у предприятия есть договор, заключенный с санитарно-эпидемиологической службой района Рышканы, которая выполняет требуемые работы в виде предоставленных предприятию услуг.

Обеспечение предприятия необходимым персоналом проверяется регулярно Государственной Инспекцией по Труд.

Эффективность человеческих ресурсов рассчитывается из статистических отчетов составляемых главным бухгалтером и только в разделе производительность на одного работника. В следующей таблице предлагаем рассмотреть некоторые показатели эффективности человеческих ресурсов в МП "Gospodăria Comunală Riscani".

Таблица 30. Эффективность человеческих ресурсов в МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Общие показатели	Осмысление	Формула	Единица измерения	2011	2012	2013
Общая производительность, тысяч лей	Какой средний доход приносит МП на 1 единицу персонала, годовой	Объем чистых продаж, тысяч лей/количество персонала	Тысяч лей/ 1 работник	105	72	81
Общие показатели	Осмысление	Формула	Единица измерения	2011	2012	2013
Производительность вода-канализация, тысяч м3	Какой чистый доход или объем реализованной воды приносит в среднем 1 работник участков водоснабжение-канализация, годовой	Объем воды, тыс. м3 (вода-канализация)/ количество работников вода-канализация <sup>14</sup>	Тыс. м3/ работник	12,19	9,67	7,82
Производительность вода-канализация, тысяч лей	Какой чистый доход приносит МП на 1 единицу персонала, годовой	Чистый доход реализованной воды тыс. лей/количество работников вода-канализация	Тыс. лей/ работник	195	144	129
Затраты на персонал, %	Сколько стоит управление персоналом на участках водоснабжение-канализация из всего затрат по персоналу предприятия	Всего затраты по персоналу вода-канализация/ Всего затраты по персоналу предприятия	%	99,5	90,3	74,3
Способность обслуживания, кол. потребителей	Обеспечение предприятия контролерами	Количество абонентов/ Количество персонала в коммерческом отделе	Количество абонентов/ работник	819	На 2014	
Степень загрузки руководства, вода-канал, %	Обеспечение предприятия руководящими должностями	Количество административного персонала/ Количество персонала на участках вода-канализация	%	33	На 2014	

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Если проанализировать в динамике, то, ситуация оценивается негативно, так как производительность предприятия упала по сравнению с 2011 годом, хотя в 2013 выросла по сравнению с 2012 годом, а степень загрузки руководства составляет 33%. Степень загрузки руководства не вписывается в рамках общепризнанных норм (25-30%) и является высокой.

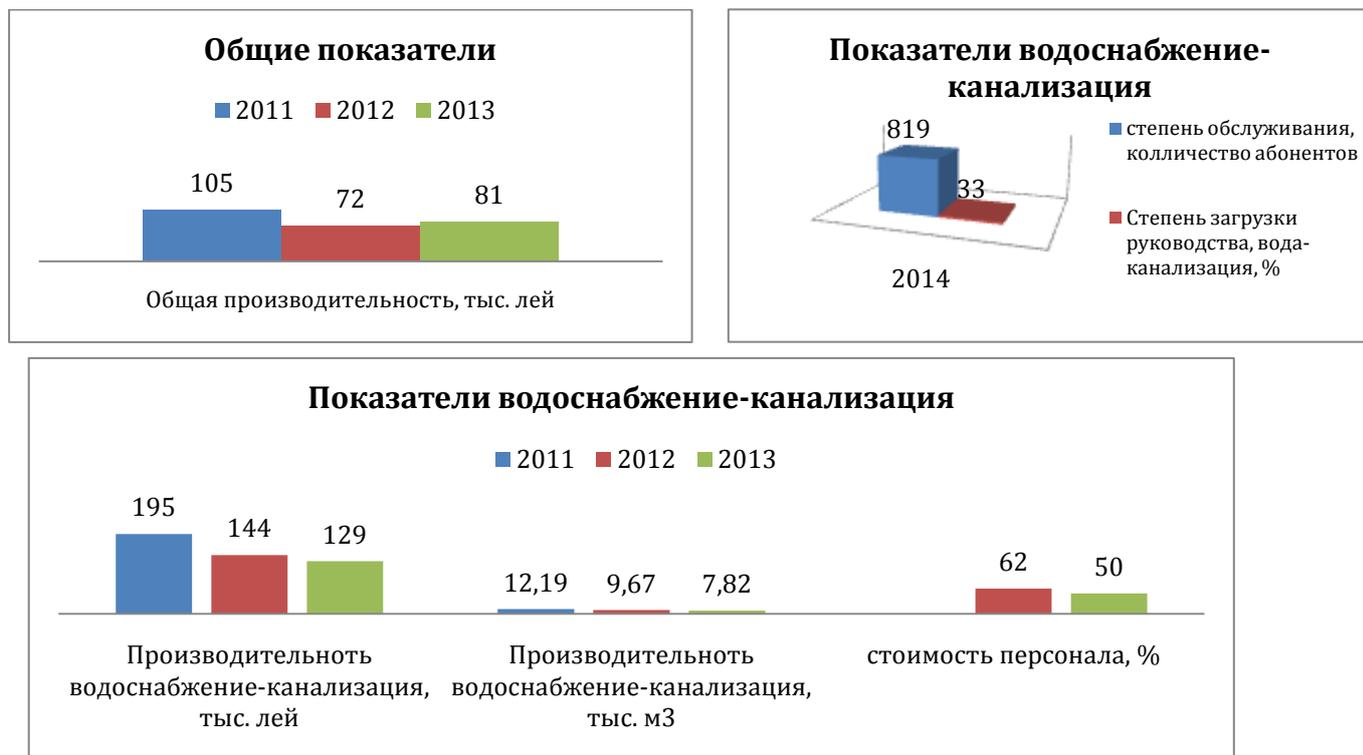
Одновременно с этим, и на участке водоснабжение-канализация в отдельности, видно постоянное падение производительности, как в денежном выражении, так и в натуральных величинах.

Стоимость человеческих ресурсов в секторе водоснабжение-канализация падает из года в год (на 9% и 16% в 2012г. и соответственно в 2013 г.) и это в условиях, когда количество персонала постоянно растет.

<sup>14</sup> Здесь рассчитывается и количество административного персонала (в том числе бухгалтерия, персонал коммерческого отдела и др.), потому, что все, в конечном итоге, участвуют в процессе реализации.

Степень загрузки руководства в секторе вода-канализация составляет 33%, в которых включены 2 начальника участков плюс участок реализации готовой продукции и способность обслуживания 819 абонентов. Это отражает тот факт, что возможно надо пересмотреть структуру данного сектора и перераспределить обязанности работников.

Фигура 19. Эволюция показателей эффективности человеческих ресурсов, 2011-2013, 2014



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП ”Gospodăria Comunală Riscani”

### Анализ эволюции фактического персонала

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

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

Следующая таблица позволяет нам рассчитать этот показатель и проанализировать текучесть персонала в динамике.

Таблица 31. Показатели персонала в динамике, 2011-2013

Показатель	2011	2012	2013
Среднесписочная численность персонала	39	53,5	54
Количество персонала на конец периода	39	58	54
Количество принятых на работу	9	25	12
Количество переведенных с одной должности на другую	0	0	0
Количество вышедших в декретный отпуск	n/a	n/a	n/a
Количество уволенных	15%	12	10
Количество вышедших на пенсию	5	13	17
Rata fluctuației	39,7%	22,4%	18,5%

Источник: МП ”Gospodăria Comunală Riscani”

Показатель текучести в компании МП „Gospodăria Comunală Rîscani” составил 39,7% в 2011, 22,4% в 2012 и 18,5,0% в 2013. Показатели были рассчитаны на основании данных, полученных от предприятия.

Уровень показателя текучести до 25% считается нормальным для большинства организаций, а процент более чем в 25% свидетельствует о проблемах относительно управления персоналом.

Таким образом, может утверждать, что уровень текучести кадров на данный момент является приемлемым, так как в 2013 году он составил только 18,5%, что ниже показателя, принятого за норму. В 2011 этот показатель превышал норму, так как предприятие было под руководством другого Директора, и находилась в преддверии больших изменений (реорганизация предприятия). Показатели стали лучше после прихода нового директора.

Фигура 20. Эволюция показателя текучести персонала, 2011-2013



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

Динамические показатели количества персонала на участках водоснабжение и канализация показывают, что они находятся в постоянном росте, особенно на участке водоснабжение (25% в 2013 г. по сравнению с 2012 г.).

Фигура 21. Динамика персонала в администрации и в секторе вода и канализация, 2011-2013



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Rîscani"

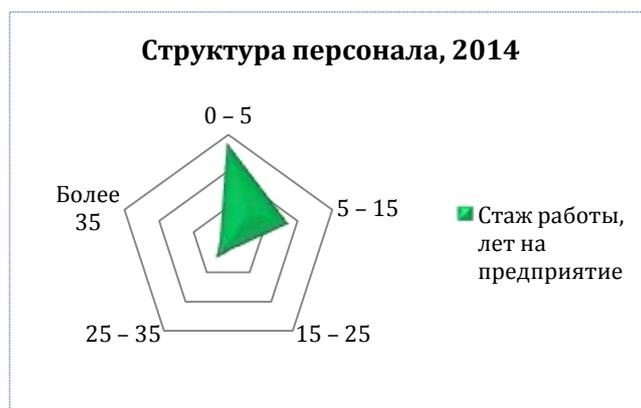
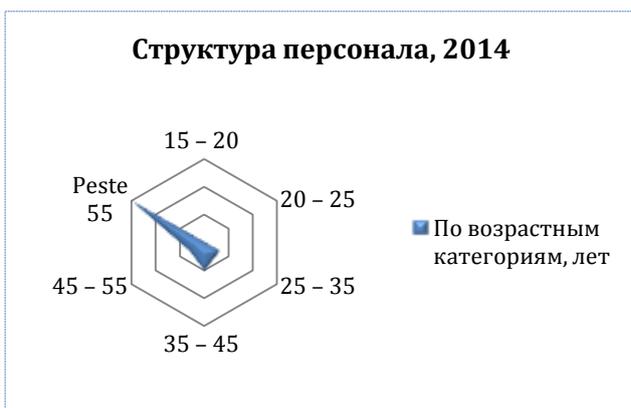
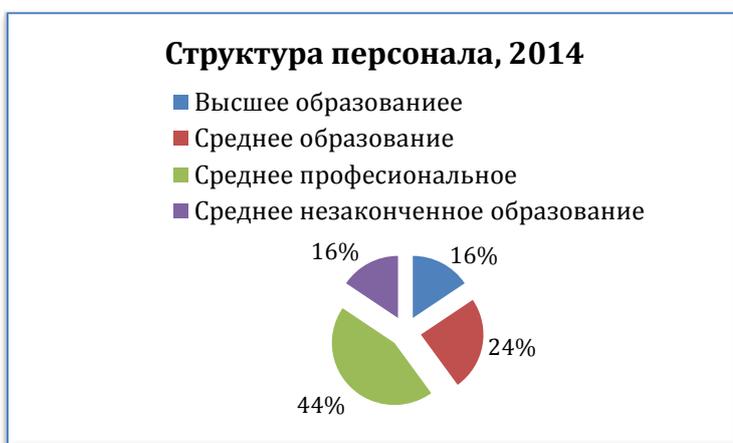
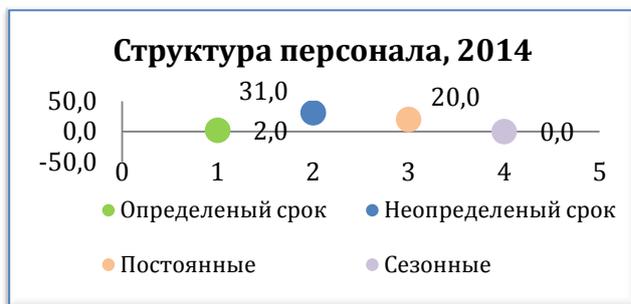
## Структурный анализ фактического персонала

Характеристика структуры персонала предприятия проанализирована по разным критериям и представляется следующим образом:

- ✓ **По возрасту и по общему стажу работы**, отмечаем тот факт, что самая большая часть коллектива предприятия находится в возрасте более 55 лет (54%). Главными причинами увеличения персонала приближающегося к преклонному возрасту являются, миграция молодой части населения района из-за низкого уровня оплаты труда в нашей стране, тяжелые условия работы и недостаточное количество подготавливаемых специалистов в сфере водоснабжения и канализации. При этом, они находятся в своем самом продуктивном возрасте и обладают большим опытом в решении вопросов. Главный вопрос остается в подготовки резервных кадров для дальнейшего существования предприятия.

- ✓ По понятным соображениям, в предприятии **работает персонал**, в основном **мужского рода** (73%). Это связано со спецификой деятельности предприятия и большого количества рабочих, занятых в ее основной деятельности.
- ✓ **По типу образования и специальности**, отмечаем, что большинство персонала имеет техническое (11%) и среднее профессиональное (61%), что характерно данному предприятию.

Фигура 22. Графическое изображение персонала по разным критериям, 2014

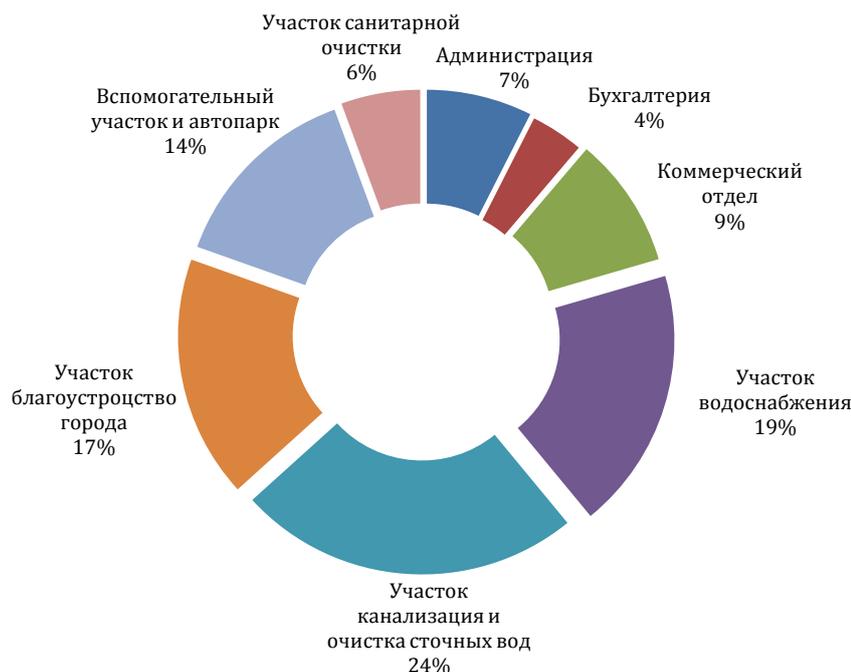


Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Анализируя организационную структуру, можем составить структуру персонала по видам специализации (следующая фигура). Самое большое количество персонала находится на участках основной деятельности. Основная доля приходится на участок канализация и очистные сооружения – 24%. Вслед за этим идет участок водоснабжения – 19% и участок благоустройства города и санитарной очистки 17% и 6%. Дальше идет вспомогательный участок – 14%. Администрация, бухгалтерия и коммерческий отдел, вместе взятые, составляют 20% от общего количества персонала предприятия. Таким образом, участки распределены оптимально.

Фигура 23. Структура персонала предприятия по секторам

Структура по участкам (виды специализации в предприятии)



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

**Выводы:**

- + Количество персонала на участках вода-канализация, в целом, соответствует нормам, установленных АМАС.
- +/- Общая производительность предприятия выросла в 2013 году по сравнению с 2012 годом, а стоимость персонала постоянно падает, но на участках вода-канализация производительность регистрирует постоянное падение за последние 3 года.
- +/- Положительно оценивается тот факт, что на предприятие постоянно падает текучесть кадров, но при этом фиксируется постоянный рост персонала приближающегося к приклонному возрасту (то есть за 55 лет).
- На предприятии практически отсутствует персонал с экономическим образованием, что никак не может быть оценено позитивно.
- Отслеживание показателей эффективности персонала отсутствует (как в динамике, так и по участкам деятельности), хотя это очень эффективный инструмент для предотвращения риска невыполнения запланированных работ на предприятии.

3.2.4.3 Система оплаты труда и мотивации персонала

**Система оплаты труда**

На предприятии применяется тарифная 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.

На предприятии не существует Регламента по оплате труда. Для расчета заработной платы применяется тарифная система оплаты труда. Со слов главного бухгалтера, самый маленький примененный тариф составляет 1400 лей, в соответствии с РП №. 287 от 30.04.2013. Учитывая тот факт, что изменения данного тарифа произошло 01.05.2014 (в соответствии с РП № 299 от 23.04.2014), после того как штатное расписание на 2014 было утверждено, изменения в расчете заработной платы от 1400 лей на 1650 лей будут

производиться только в следующем году, после утверждения нового штатного расписания на 2015 год.

Даже если предприятие имеет коллективный трудовой договор с профсоюзной организацией предприятия, со слов Директора, оно все равно не выплачивает все установленные отраслевые коэффициенты. Единственные выплаты осуществляются в случаях совмещения профессий или расширения рабочей зоны и за выполнение рабочих обязательств работников временно отсутствующих на работе. Эти выплаты производятся в зависимости от объема выполненных работ.

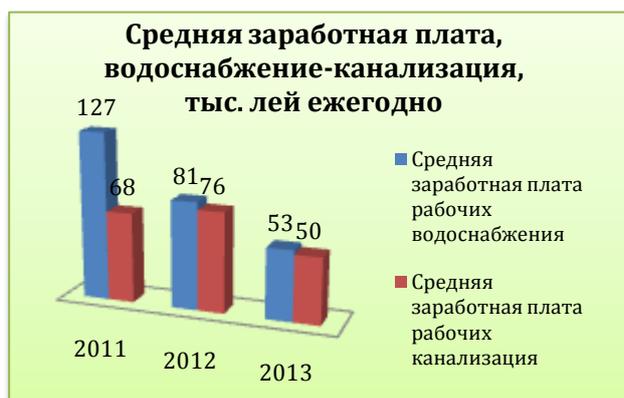
Из статистических отчетов, выполненных предприятием, в дальнейшем рассмотрим эволюцию заработной платы в секторе вода-канализация за 2011-2013 гг.

Таблица 32. Эволюция заработной платы в секторе вода-канализация, 2011-2013

	Тыс лей		
	2011	2012	2013
Salariile apa muncitori	760	973	796
Salariile canalizare muncitori	1021	1133	950
<b>ВСЕГО</b>	<b>1781</b>	<b>2106</b>	<b>1746</b>
Nr. muncitori apa	6	12	15
Nr. muncitori canalizare	15	15	19
<b>ВСЕГО</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>34</b>
Salariu mediu apa muncitori	127	81	53
Salariu mediu canalizare muncitori	68	76	50
<b>Salariu mediu apa-canalizare</b>			
Salarii total	1789	2331	2349
Nr. angajați total	39	54	54
<b>Salariu mediu intreprindere</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Фигура 24. Средняя заработная плата вода-канализация и всего по предприятию, 2011-2013



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

Анализ средней заработной плате по предприятию показывает рост в последние три года. Этот результат получен за счет увеличения штата персонала. Однако, анализ средней заработной платы для по участкам водоснабжение и канализация показывает постоянное падение величин. При этом средняя заработная плата на участке водоснабжение выше, чем на участке канализация.

Общая задолженность по оплате труда (в том числе и по страховым выплатам) регистрирует рост по сравнению с 2011 годом, но при этом, задолженность по оплате труда персоналу в 2013 году уменьшилось в 4 раза по сравнению с 2012 годом и в 2 раза по

сравнению с 2011 годом. Этот факт является позитивным сигналом, так, как он напрямую влияет на текучесть кадров в предприятии. В разделе выплаты по социальному страхованию, ситуация вырисовывается на много хуже и, в 2013 году регистрируется рост задолженности почти в 2 раза по сравнению 2012 годом и в 4 раза по сравнению с 2011 годом.

Фигура 25. Структура задолженности по оплате труда и страховым выплатам



Источник: Разработано „ProConsulting” SRL на базе данных от МП "Gospodăria Comunală Riscani"

## Мотивационная система

На предприятии практикуется следующая система мотивации (премии) персонала:

<b>Элемент мотивационной системы</b>	
<b>Документация</b>	Коллективный трудовой договор Документы первичного учета рабочего времени
<b>Ответственные лица</b>	Директор (координирование, установление мотивационных порядков) Начальники участков (учет рабочего времени и качества выполненных работ, выдвижение предложений)
<b>Виды мотиваций</b>	
<b>Материальная</b>	
<b>В соответствии с законодательством</b>	Заработная плата, прибавки, надбавки за рабочий стаж, материальная помощь и др.
<b>Денежные премии</b>	Расчет прогрессивной оплаты (до 10% от заработной платы) для рабочих в осенне-зимнее время, но не каждому (в зависимости от результатов) и кроме административного персонала Ежегодная выплата премий (13-я заработная плата) за результаты деятельности предыдущего года.
<b>Другие</b>	---
<b>Нематериальная</b>	
<b>Обучение</b>	Периодические (описаны ранее)
<b>Похвала в устной форме</b>	За отличные результаты и личный вклад в работе
<b>Другие</b>	Весь персонал предприятия застрахован за счет предприятия от несчастных случаев на рабочем месте в компании GRAWE CARAT

## Выводы

- +/- Соблюдение законодательства в области оплаты труда. *Оперирование минимальными тарифами по оплате труда (неактуальными).*
- *Падение средней заработной платы на участках основной деятельности.*
- +/- Уменьшение задолженности по заработной плате перед персоналом. Увеличение задолженности по социальному страхованию.
- +/- Мотивирование персонала путем начисления прогрессивной оплаты труда и выплатой премий по годовым итоговым результатам. Страхование персонала от

*несчастных случаев на рабочем месте в компании GRAWE CARAT. Не выплачиваются установленные отраслевые надбавки.*

- *Необходимо установить более четкие критерии для расчета премий и разработать Регламент, с полным расписанием всей системы расчета премий и необходимых для этого показателей.*

### 3.3 Финансово - экономический менеджмент

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

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

Чтобы достичь решения для получения оптимальных результатов предприятие должно организовать систему финансового менеджмента. Две основные части системы финансового менеджмента являются управляющая (субъекты) и управляемая (объекты) подсистема. Также, не маловажной является и информационная база предприятия, которая сопутствует принятию качественного и своевременного решения. Далее проанализируем организационную структуру финансового менеджмента Муниципального Предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань 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 26. 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 «Gospodaria Comunală» Рышкань начнем с структуры Финансового Департамента и его сотрудниками.

**Финансовый департамент** в МП «Gospodaria Comunală» Рышкань состоит из отдела бухгалтерии, к которому относятся главный бухгалтер и бухгалтер. **Организация финансовой работы на предприятии** концентрируется в финансовом отделе, либо должна возлагаться на экономиста. 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 с какими инструментами на данный момент работают потребители финансово – экономической информацией проанализируем первую ступень системы финансового менеджмента:

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

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

На данный момент в «Gospodaria Comunală» Рышкань 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 33. Ведение информационных баз предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань

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

**Источник:** Разработана "ProConsulting" на основе данных МП «Gospodaria Comunală» Рышкань

Как представлено в **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, вторая ступень финансового менеджмента это **Анализ внутренней среды** - ответственным за данный процесс является непосредственно Руководитель предприятия. Так как было отмечено выше, на предприятие «Gospodaria Comunală» Рышкань руководитель это информационный центр, финансовая часть не исключение.

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

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

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

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

**Отчётность** - предприятие должно предоставлять информацию разным категориям потребителей, данный этап финансового менеджмента разделим на три подэтапа, а именно: отчетность которая предоставляется в финансовые органы (официальная отчётность), отчеты подготовленные для учредителей 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;
  - Статистический отчет 1-apeducte-canalizare, «О работе водопроводных и канализационных сетей» - формируется ежегодно;
  - Годовая структурная анкета для предприятий - формируется ежегодно;
  - Декларация о начисление и использование взносов обязательного государственного социального страхования - ежеквартально.
- **Отчетность для учредителей** - На протяжении деятельности предприятия, по требованию Мэрии бухгалтером формируется отчет о «Финансовом состоянии предприятие».
- **Внутренняя отчетность:** Поскольку нет описанной процедур работы финансового департамента, не формируются ежемесячные/ежеквартальные отчёты о деятельности, обычно вся информация передаётся Директору в устной форме и по его просьбе.

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

#### Рекомендаций:

- Перейти на автоматизированный бухгалтерский учет;
- Пополнить вакансии финансового департамента, либо подготовить существующий персонал в данной области. Пополнение финансового департамента данным сотрудником позволит вести более детальный учет всех затрат предприятия и выявлять слабые места (от которых предприятия получает большие убытки);
- Сформировать базу внутренней отчетности для удобного анализа, контроля и дальнейшего планирования;
- Наладить сотрудничество между предприятием и Городским советом, для достижение общих интересов.

### 3.3.1.2 Принципы бухгалтерского учёта

Ведение бухгалтерского учёта в Муниципальном предприятии «Gospodaria Comunala» Рышкань основано на законе о Бухгалтерии Предприятия и на Национальных стандартах бухгалтерского учёта. Компания имеет учетную политику которая сформирована на основании 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 «Gospodaria Comunala» Рышкань:

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

### 3.3.2 Финансово экономический анализ

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

Цели финансового анализа

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

#### 3.3.2.1 Анализ баланса

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

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

При проведение анализа предприятия «Gospodaria Comunala» Рышкань, за основу информационного обеспечения составило бухгалтерская отчетность а также дополнительная информация с вспомогательным характером.

Анализ информации из баланса предприятия за период 2011 – 2013 года показывает что, активы предприятия на 96,2% сформированы из долгосрочных активов (недвижимость, сооружения со специальным назначением, транспорт, машины и оборудование и.д.) и только 3.8% из текущих активов (товара материальные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства).

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

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

Таким образом, можем сделать следующие заключения:

- + *увеличение суммы долгосрочных материальных активов на 21% по сравнению с 2011 годом, достигая цифры 96,2% от активов предприятия, что объясняется пополнением основных средств, и с другой стороны процессом амортизаций основных средств;*
- *наблюдается легкий спад краткосрочной дебиторской задолженности на 2% в 2012 году, и далее рост на 13% в 2013 году, достигая уровня в 385,1 тыс. лей, что означает 2,6% от имущества компании;*
- *доля собственного капитала предприятия увеличилась на 20 %, поскольку начиная с 2012 года была произведена переоценка уставного капитала, его рост на 22% и повлиял на рост собственного капитала, достигая в 2013 году уровень в 14.3 млн лей.*
- *Долгосрочных обязательств не существует.*
- *Краткосрочные обязательства организации составляют 4,7% в 2013 году от имущества предприятия, и это на 0,7% больше, чем в 2011 году. На данный рост повлиял рост краткосрочные начисленные обязательства на 31% в 2013 по сравнению с 2011 годом и с другой стороны уменьшение на 7% обязательств по торговым счетам, достигая в абсолютном выражении цифру 105,8 тыс.лей.*

**Фигура 27. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей)**

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>				<b>Горизонтальный анализ</b>			<b>Вертикальный анализ</b>		
Нематериальные активы	7,0	7,0	7,0	100%	100%	100%	0,1%	0,0%	0,0%
Долгосрочные материальные активы	10 956,4	14 505,0	14 412,4	100%	132%	132%	96,2%	96,6%	96,2%
Долгосрочные финансовые вложения	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Прочие долгосрочные активы	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ИТОГО Долгосрочные активы</b>	<b>10 963,3</b>	<b>14 511,9</b>	<b>14 419,3</b>	<b>100%</b>	<b>132%</b>	<b>132%</b>	<b>96%</b>	<b>96,7%</b>	<b>96,2%</b>
<b>ОБОТОННЫЕ АКТИВЫ</b>									
Товарно-материальные запасы	61,5	62,7	98,1	100%	102%	160%	0,5%	0,4%	0,7%
Краткосрочная дебиторская задолженность	346,9	339,2	385,1	100%	98%	111%	3,0%	2,3%	2,6%
Краткосрочные инвестиции	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Денежные средства	21,2	95,6	77,5	100%	450%	365%	0,2%	0,6%	0,5%
Прочие краткосрочные активы	0,0	0,0	4,9	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ИТОГО Оборотные активов</b>	<b>429,6</b>	<b>497,6</b>	<b>565,6</b>	<b>100%</b>	<b>116%</b>	<b>132%</b>	<b>4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>
<b>ВСЕГО-АКТИВ</b>	<b>11 393,0</b>	<b>15 009,5</b>	<b>14 984,9</b>	<b>100%</b>	<b>132%</b>	<b>132%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ</b>				<b>Горизонтальный анализ</b>			<b>Вертикальный анализ</b>		
Уставный и добавочный капитал	11 339,7	13 847,0	13 847,0	100%	122%	122%	99,5%	92,3%	92,4%
Резервы	0,0	955,8	955,8	-	-	-	0,0%	6,4%	6,4%
Нераспределенная прибыль (убыток)	-436,0	-664,6	-515,7	100%	48%	82%	-3,8%	-4,4%	-3,4%
Неосновной капитал	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ИТОГО Основного Капитала</b>	<b>10 903,7</b>	<b>14 138,2</b>	<b>14 287,1</b>	<b>100%</b>	<b>130%</b>	<b>131%</b>	<b>96%</b>	<b>94,2%</b>	<b>95,3%</b>
<b>Долгосрочные Обязательства</b>									
Долгосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Долгосрочные начисленные обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>ИТОГО Долгосрочные Обязательства</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Краткосрочные Обязательства</b>									
Краткосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Краткосрочные торговые обязательства	107,9	143,9	105,8	100%	133%	98%	0,9%	1,0%	0,7%
Краткосрочные начисленные обязательства	381,4	727,4	592,0	100%	191%	155%	3,3%	4,8%	4,0%
<b>ИТОГО Краткосрочные Обязательства</b>	<b>489,3</b>	<b>871,3</b>	<b>697,8</b>	<b>100%</b>	<b>178%</b>	<b>143%</b>	<b>4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>4,7%</b>
<b>ВСЕГО-ПАССИВ</b>	<b>11 393,0</b>	<b>15 009,5</b>	<b>14 984,9</b>	<b>100%</b>	<b>132%</b>	<b>132%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Gospodăria Comunală» Рышкань**

## Анализ активов

К 2013 году, в структуре активов муниципального предприятия самую большую долю в 96% занимают долгосрочные активы, а текущие активы всего 4%.

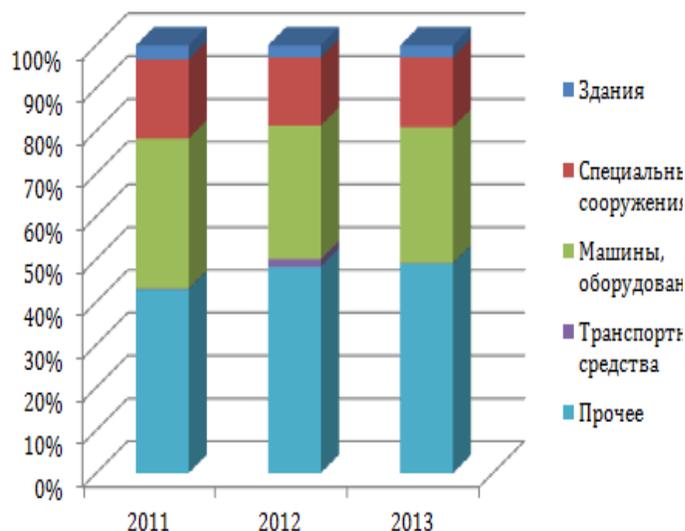
### Долгосрочные активы

Проанализировав структуру долгосрочных активов предприятия, выявляем одинаковую тенденцию на протяжении всего анализируемого периода.

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

Исходя из деятельности предприятия структура Долгосрочных материальных активов, в основном, состоит из прочих основных средств (49%), машин и оборудования (32%), специальных сооружений (16%), здания (3%) и транспортных средств.

**Фигура 29. Структура основных средств(2011 - 2013)**

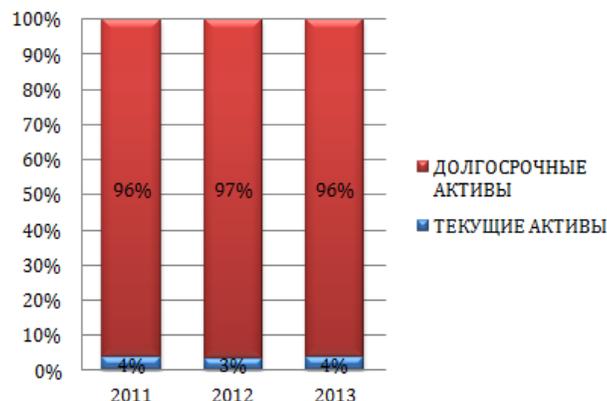


**Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань**

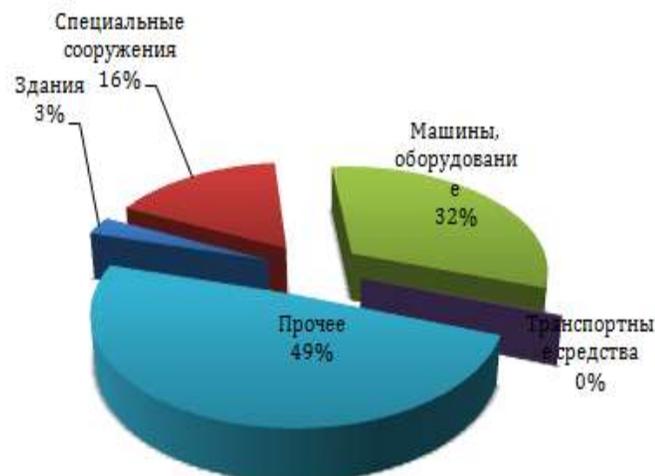
Структура основных средств (Фигура 29) показывает что в сравнении с 2011 годом изменилась доля стоимости машин и оборудования и специальных сооружений. Но к сожалению данные изменения были сделаны не только в процессе модернизации, а также и в процессе переоценки старых основных средств, что при текущем уровне износа отражается негативно на уровне затрат и убытков предприятия.

Анализ степени Износа долгосрочных активов на конец 2013 года (Фигура 30) показал что при пополнении в 2012 году основных средств, уровень износа в общей стоимости материальных активов существенно снизился от 81,3% в 2011 году до 59,3% в 2013 году, но так или иначе данный коэффициент всё равно достигает высокого уровня:

**Фигура 28. Структура активов (2011 - 2013)**



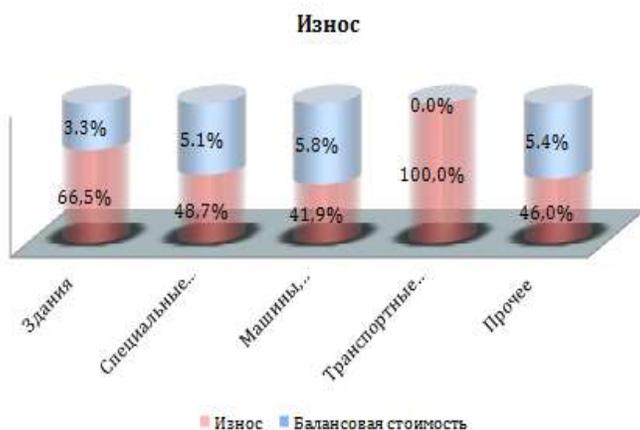
**Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань**



- самую большую степень износа регистрируют транспортные средства, которые составляют 100% от общей их стоимости;
- также высокая степень износа у здания составляет 66,5%;
- уровень износа в размере 5-6% имеют специальные сооружения, и соответственно машины и оборудования и прочие основные средства.

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

Фигура 30. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2013 г.



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

#### Рекомендаций:

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

#### Текущие активы

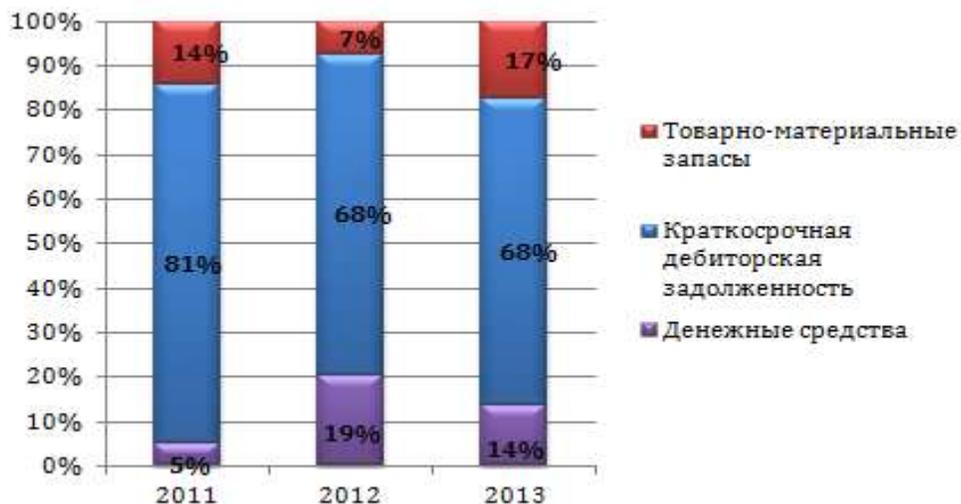
Структура текущих активов Муниципального предприятия представлена в + рост доли Товарно-материальных запасов в текущих активах приходит на то, что скорость уменьшения Дебиторских задолженностей больше скорости уменьшения Товарно-материальных запасов. Фактически данная статья баланса, в суммарном выражении, уменьшается, и, исходя из деятельности предприятия, демонстрирует положительные показатели, поскольку не замораживаются денежные средства.

Фигура 31, и исходя из проведенного анализа видны следующие изменения:

- + уменьшение доли Краткосрочных дебиторских задолженностей указывает на то, что у предприятия хорошо поставлена работа с просроченными платежами;

+ 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.

Фигура 31. Структура текущих активов



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

Дебиторская задолженность предприятия формируется в основном из Задолженностей по торговым счетам, где регистрируется задолженность населения и экономических агентов перед предприятием, что к концу анализируемого периода составляет 84% и Задолженностей персонала, на конец 2013 года, значение в 37,9 тыс. лей, что составляет 11% от общей суммы дебиторской задолженности (Фигура 32).

Из + 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.

Фигура 31 видно что на протяжении 2011 – 2013 года Дебиторская задолженности имеет нестабильную тенденцию, изначально в 2012 году регистрирую спад, а потом к концу 2013 году увеличивая данную стоимость, которая зарегистрировалась благодаря повышению дисциплины оплаты счетов от потребителей.

Фигура 32. Структура Дебиторской задолженности



Источник: Бухгалтерские документы МП «Gospodaria Comunală» Рышкань

В дальнейшем будет проанализированы дебиторская задолженность по срокам возникновения, но и по категориям заемщиков: Список самых крупных дебиторов в Приложении 5.

Фигура 33. Структура Дебиторской задолженности по срокам и категориям



Источник: Бухгалтерские документы МП «Gospodaria Comunală» Рышкань

Из всего Дебиторской задолженности в 385 тыс. лей 67% составляют долги, срок оплаты которых ещё не наступил, что говорит о хорошем уровне работы с краткосрочной задолженностью.

**Вывод:** С точки зрения сроков оплаты долгов, на предприятии МП „Gospodaria Comunală Рышкань”, регистрируется удовлетворительная ситуация, так как доля задолженности с просроченным сроком более 1 года в 2013 году не существует.

Из активных дебиторов самую большую долю занимает долг Населения - 95%, уровень которого на протяжении анализируемого периода упал (от 98%).

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

#### Рекомендаций:

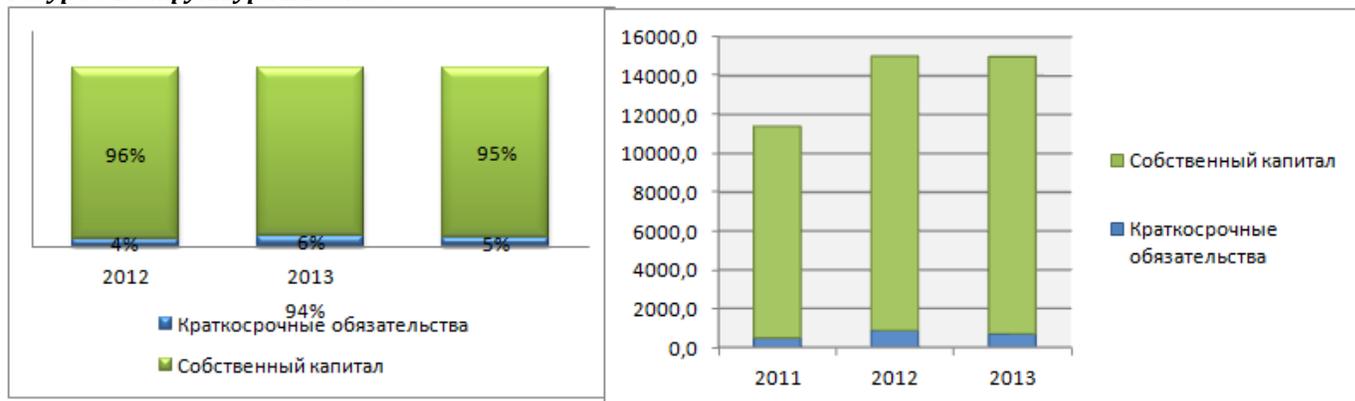
- В дальнейшем также продолжать работу с должниками, для сохранения тенденции оплаты за предоставленные услуги;
- Вести учёт дебиторской задолженности по более обширной классификации.

#### Анализ пассивов

На конец анализируемого периода (Фигура 34) самую большую долю в пассивах предприятия составляет собственный капитал – 95%, в абсолютном выражении данное значение составляет 14,3 млн. лей. Краткосрочные обязательства составляют 5% (697,8 тыс. лей).

+ За анализируемый период Собственный капитал предприятия увеличился на 3383,4 тыс. лей. Это увеличение было дано за счёт переоценки уставного капитала;

Фигура 34. Структура Пассивов



Источник: Бухгалтерские документы МП «Gospodaria Comunală» Рышкань

#### Краткосрочные обязательства

В структуре Краткосрочных обязательств, за анализируемый период изменилась доля Краткосрочных начисленных обязательств, увеличились от 381,4 тыс. лей в 2011 году до 592 тыс. лей в 2013 году.

Был зарегистрирован спад обязательств по торговым счетам, до 105,1 тыс. лей к концу 2013 года, что в процентном соотношении составляет 15% от суммы общих обязательств.

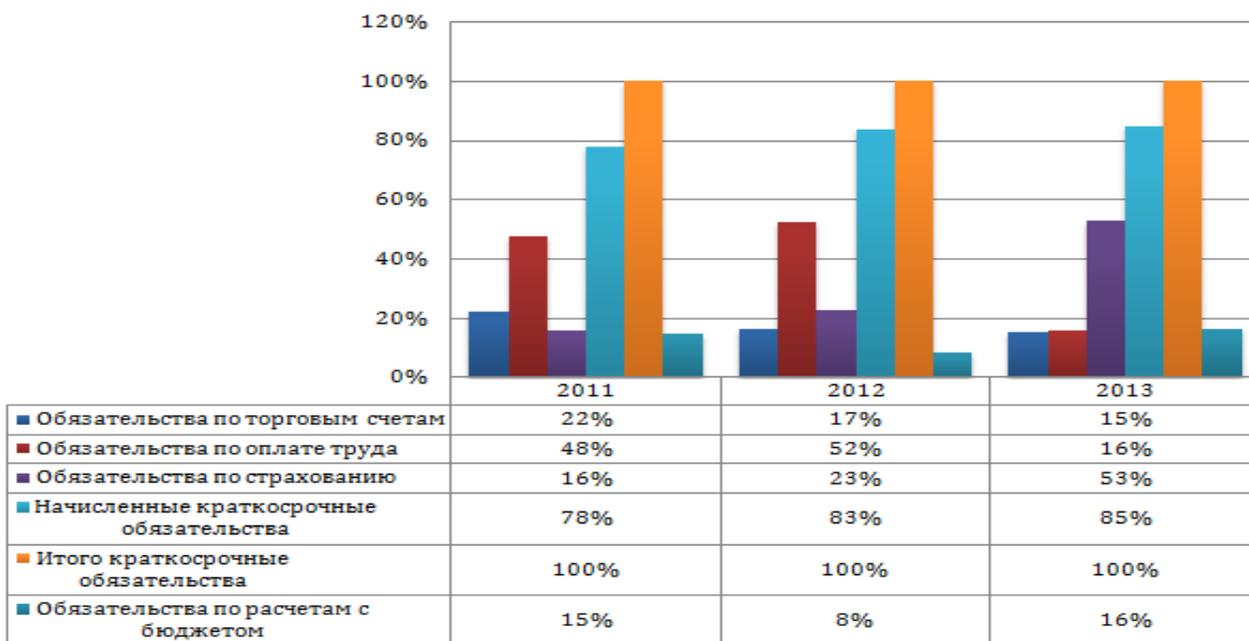
Также был выявлен спад по обязательствам по оплате труда уменьшились на 32%, составляя в 2013 году 109,1 тыс. лей; **обязательства по страхованию в абсолютном выражении увеличились на 292,8 тыс. лей, в процентном соотношении достигая уровня в 53%; а также обязательства**

перед бюджетом к 2013 году увеличились, составляя 114 тыс. лей, что соответствует 16% от общей суммы кредиторской задолженности.

Фигура 35. Структура Краткосрочных обязательств, тыс. лей



Фигура 36. Структура Краткосрочных обязательств, %



Всё это привело к росту общей задолженности предприятия по краткосрочным обязательствам, от 489,3 тыс. лей в 2011 году до 697,8 тыс. лей в 2013 году.

**Рекомендаций:**

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

### 3.3.2.2 Анализ финансовых результатов

В Таблица 34 представлен анализ финансовых результатов по горизонтали и вертикали за 2011 – 2013 года на основе данных, полученных из финансового отчёта предприятия. Вертикальный анализ составлен в сравнение с 2011 годом.

Таблица 34. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
				Анализ по вертикали			Анализ по горизонтали		
<b>Доход от продаж</b>	3 382,0	3 886,3	4 372,2	100%	100%	100%	100%	115%	129%
вода	1 881,3	3 443,2	4 027,6	56%	89%	92%	100%	183%	214%
канализация	1 500,7	443,1	344,5	44%	11%	8%	100%	30%	23%
<b>Себестоимость</b>	2 422,5	3 415,9	3 506,8	72%	88%	80%	100%	141%	145%
вода	1 222,8	2 852,8	3 259,0	36%	73%	75%	100%	233%	267%
канализация	1 199,6	563,1	247,8	35%	14%	6%	100%	47%	21%
<b>Валовая прибыль</b>	959,5	470,4	865,4	28%	12%	20%	100%	49%	90%
вода	658,5	590,4	768,7	19%	15%	18%	100%	90%	117%
канализация	301,0	-120,0	96,7	9%	-3%	2%	100%	-40%	32%
<b>Другие операционные доходы</b>	131,2	161,9	44,8	4%	4%	1%	100%	123%	34%
<b>Административные расходы</b>	1 002,7	1 096,4	986,7	30%	28%	23%	100%	109%	98%
<b>Другие операционные расходы</b>	6,8	0,0	0,0	0%	0%	0%	100%	0%	0%
<b>Результаты от операционной деятельности</b>	81,3	-464,1	-76,5	2%	-12%	-2%	100%	-571%	-94%
Результаты от инвестиционной деятельности	-5,5	260,9	222,5	0%	7%	5%	100%	-4775%	-4072%
Результаты от финансовой деятельности	0,0	-8,7	145,9	0%	0%	3%	-	-	-
Результаты от экономически-финансовой деятельности	75,8	-211,9	291,9	2%	-5%	7%	100%	-280%	385%
Прибыль/убыток до налогообложение	75,8	-211,9	291,9	2%	-5%	7%	100%	-280%	385%
Налог на прибыль		0,0	0,0		-	-		-	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	75,8	-211,9	145,9	2%	-5%	3%	100%	-280%	193%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань

- + за анализируемый период продажи составили 4 372,2 тыс. лей, что обозначает рост на 990,2 тыс. лей (на 29%);
- себестоимость продаж продукции увеличилась на +1 084,3 тыс. лей (+45,0%) и составляет 80% в общем объёме продаж;
- за 2013 год Валовая прибыль предприятия уменьшилась (на 10%), достигая уровня в 865,4 тыс. лей;
- уменьшение операционных доходов от 131,2 тыс. лей в 2011 году до 44,8 тыс. лей в 2013 году, в абсолютном выражение соответствуют спаду на 66% и состоят из доходов полученных от аренды, строительства и др. видов деятельности;
- + уменьшение Административных расходов в 2013 году на 2% в сравнении с 2011 годом, когда они составляли 1002,7 тыс. лей.

Исходя из того что рентабельность продаж (80% за 2013 год) не позволяет покрывать административные расходы, предприятие регистрирует убыток уже в результатах операционной деятельности. В предыдущих годах были получены суммы финансирования из местного бюджета, что сказалось на окончательном результате финансовой деятельности и способствовало регистрации прибыли в 2013 году.

**Таблица 35. Финансовые результаты, тыс. лей**



В дальнейшем проведем более детальный анализ доходов и расходов предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань.

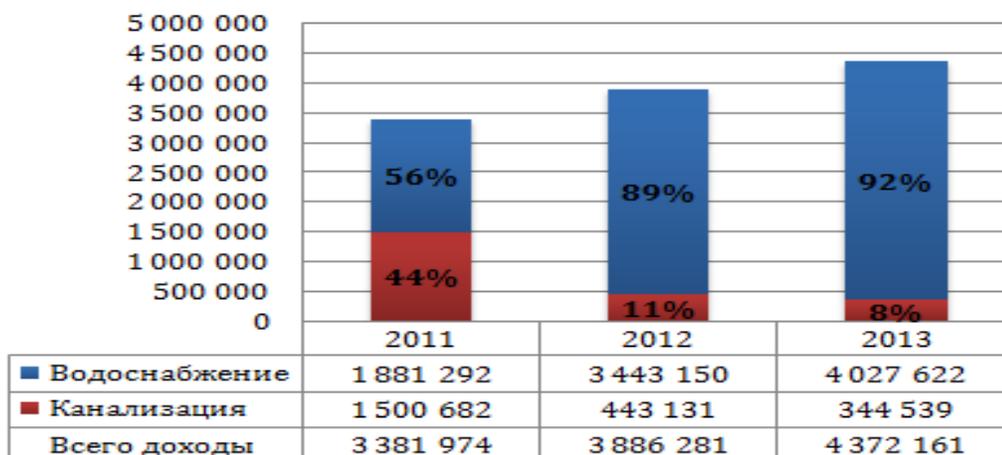
### Анализ доходов

Доходы предприятия «Gospodaria Comunală» Рышкань получает от предоставления услуг по снабжению населения водой и канализационные услуги. Также предприятия предоставляет дополнительные услуги как: выкачка стоков, услуги по вывозу воды, установка счётчиков, технические услуги на подключение к водопроводу, аренда, строительные работы и прочие виды доходов.

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

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

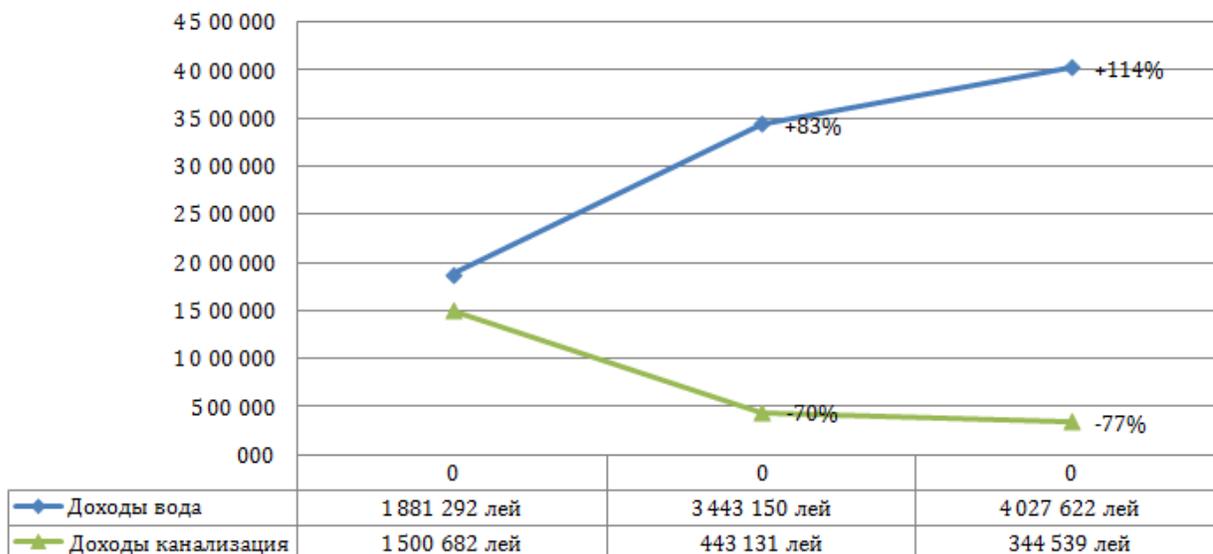
**Фигура 37. Структура продаж по видам услуг**



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

Из структуры продаж по видам услуг видно что, долю в 92% (2013 год) занимают доходы от услуг по водоснабжению, и 8% - доходы от канализации.

Фигура 38. Динамика доходов по типам продаж, лей/%



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

Также важно отметить что, уровень доходов от проданных услуг за анализируемый период по водоснабжению увеличился на 114%, а услуг по канализации уменьшились на -77%.

## Анализ расходов

Из представленной информации в Таблица 36, видно что самую большую долю в расходах предприятия (91% на конец 2013 года) занимает Себестоимость проданной продукции, за ней следуют Административные расходы.

Проанализировав эволюцию расходов на протяжении 2011 – 2013 г., виден рост Себестоимость продукции +145% в 2013 году по сравнению с 2011г., данный рост напрямую связан с увеличением уровня продаж на +129% 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 36. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы

	2011	2012	2013	+/-	+/-, %
<b>Себестоимость, тыс лей</b>	<b>2 422</b>	<b>3 416</b>	<b>3 507</b>	90,9	+2,7%
Вода	1 223	2 853	3 259	406,2	+14,2%
Канализация	1 200	563	248	-315,3	-56,0%
<b>Административные расходы, тыс лей</b>	<b>1 003</b>	<b>1 096</b>	<b>987</b>	-109,7	-10,0%
Вода	0,0	0,0	0,0	0,0	
Канализация	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>Другие операц. Расходы, тыс лей</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0,0	
<b>Всего расходы</b>	<b>3 432</b>	<b>4 512</b>	<b>4 493</b>	-18,8	-0,4%
Вода	1 222,8	2 852,8	3 259,0	406,2	+14,2%
Канализация	1 199,6	563,1	247,8	-315,3	-56,0%

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

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 «Gospodaria Comunala» Рышкань 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 «Gospodaria Comunala» Рышкань – видно превышение в +9%.

Фигура 39. Структура затрат, тыс. лей



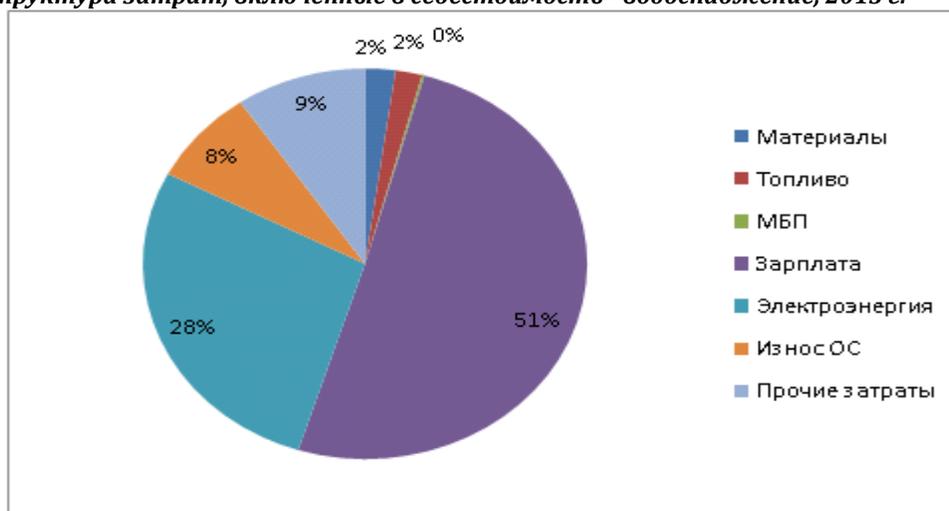
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

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 себестоимости.

### Затраты включённые в себестоимость по водоснабжению

Самую большую долю в себестоимости услуг по водоснабжению занимает заработная плата и затраты по социальному страхованию с долей в 51%. Второй по величине статьёй расходов является затраты (28%) по электроэнергии.

Фигура 40. Структура затрат, включенные в себестоимость - водоснабжение, 2013 г.



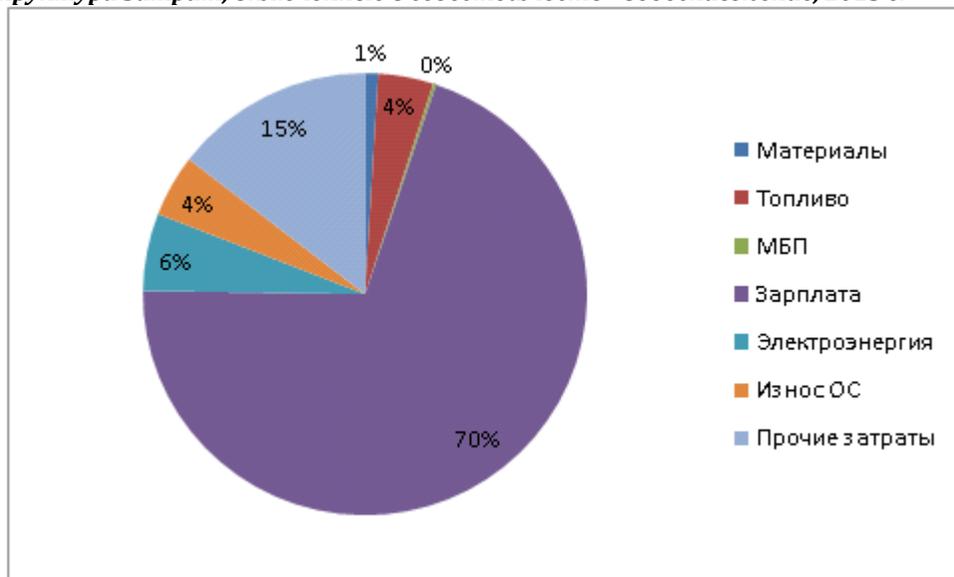
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

Из *Фигура 40* видно что также значительную часть затрат занимает износ основных средств – 8%. Также достаточно весомую долю имеют Прочие материальные затраты и затраты по топливу (по 2%) что включают в себя топливо, запасные части для оборудование которые используются при устранение неполадок и аварий.

### **Затраты включённые в себестоимость по канализации**

Самую большую долю в себестоимости услуг по водоснабжению занимает заработная плата и затраты по социальному страхованию с долей в 70%. Второй по величине статьёй расходов является прочие затраты (15%), которые включают в себя и банковские услуги, и командировочные затраты, затраты по связи и прочие.

**Фигура 41. Структура затрат, включенные в себестоимость - водоснабжение, 2013 г.**



**Источник:** Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

Из *Фигура 41* видно что также значительную часть затрат занимает затраты по электроэнергии - 6% . Также достаточно весомую долю имеют и износ основных средств и топливо– по 4%.

### **Рекомендаций:**

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

### **3.3.2.3 Анализ движения денежных средств**

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

Эволюция движение денежных средств представлена в *Таблица 37*.

Итого поступления от операционной деятельности регистрируют рост в 2013 году на 9% по сравнению с 2011 годом. Данный рост пропорционально росту продаж за тот же период. Анализ

движения денежных средств, как и другие, показатель муниципального предприятия наглядно показывают что МП «Gospodaria Comunala» Рышкань сталкивается с проблемой нехватки ликвидности. Данная проблема сохранится до тех пор, пока не будут закрыты исторические кредиторские задолженности.

**Таблица 37. Движения денежных средств (2011 – 2013), тыс. лей**

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>						
Итого поступления	4 723	4 645	7 101	100%	98%	150%
Итого выплат	4 704	4 573	7 119	100%	87%	151%
<b>Чистый поток от Операционной деятельности</b>	<b>18,6</b>	<b>72,7</b>	<b>-18,1</b>	<b>100%</b>	<b>391%</b>	<b>-197%</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>-</b>	<b>-</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>						
Итого поступления	-	-	-	-	-	-
Итого выплат	-	-	-	-	-	-
<b>Чистый поток ИТОГО</b>	<b>18,6</b>	<b>72,7</b>	<b>-18,1</b>	<b>100%</b>	<b>391%</b>	<b>-197%</b>
Положительная (отрицательная) курсовая валютная разница	-	-	-	-	-	-
Денежные средства на начало периода	2,7	21,2	1,710	100%	-14%	-38%
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>21,2</b>	<b>95,6</b>	<b>77,5</b>	<b>100%</b>	<b>108%</b>	<b>121%</b>

*Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Gospodaria Comunala» Рышкань*

### **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 «Gospodaria Comunala» Рышкань, 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 предприятия важна не только сама величина прибыли, но и какие для получения данной суммы были задействованы ресурсы, какой объем работ был выполнен и какие были понесены при этом расходы. Сопоставление прибыли с затратами и авансированными вложениями осуществляется с помощью коэффициентов рентабельности.

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

**Таблица 38. Анализ показателей рентабельности**

ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ			
	2011	2012	2013
Рентабельность валовой прибыли (GPM)	28,4%	12,1%	19,8%
Рентабельность операционной прибыли	2,4%	-11,9%	-1,8%
Рентабельность чистой прибыли	2,2%	-5,5%	3,3%
Рентабельность продаж	71,6%	87,9%	80,2%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,7%	-1,5%	1,0%
Рентабельность активов предприятия (ROA)	0,7%	-1,4%	1,0%

Все значения указаны в процентном выражении, если не указано иное

**Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань**

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 Таблица 38**

*виден расчет рентабельности валовой прибыли, которая регистрирует позитивное значение и за анализируемый период показало хороший показатель, регистрируя уровень в 19,8% в 2013 году.*

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

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 «Gospodaria Comunala» Рышкань 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.

Таблица 39. Анализ ликвидности предприятия

	Коэффициенты ликвидности		
	2011	2012	2013
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) (0,70 - 1,0)	0,04	0,11	0,11
Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) (1,5-2,5)	0,75	0,50	0,67
Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio) (0,2 - 0,3)	0,88	0,57	0,81

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Gospodaria Comunală» Рышкань

#### 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 «Gospodaria Comunală» Рышкань.

В первой строке *Таблица 39* рассчитан коэффициент быстрой ликвидности исходя из балансовых данных, и, видим что на протяжении трёх лет *данный коэффициент не находится в пределах допустимой нормы, достигая уровня 0,11.*

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

#### Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)

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

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 менее 1,5 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать*

*текущие счета. В случае Муниципального Предприятия значение Текущей ликвидности значительно ниже нормы.*

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

В дальнейшем проведем анализ наиболее важных коэффициентов оборачиваемости:

**Таблица 40. Оборачиваемость активов предприятия**

			2011	2012	2013
<b>1</b>	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дни	37,44	31,95	32,15
<b>2</b>	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	16,25	15,42	11,01
<b>3</b>	Оборачиваемость активов	разы	1 229,59	1 413,56	1 250,98

**Источник:** Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

Проанализировав коэффициенты оборачиваемости, можем сделать следующие выводы:

+ *скорость оборота дебиторской задолженности на протяжении анализируемого периода регистрирует позитивную тенденцию уменьшаясь до 32 дней;*

+ *оборачиваемость кредиторской задолженности также регистрирует позитивную тенденцию, и на конец 2013 года достигает 11 дней;*

Проведенные расчёты показывают что, коэффициент оборачиваемости активов равен 0,29, и на протяжении последнего периода регистрирует падение. Для данного коэффициента нет определённой величины, насколько он выше на столько эффективнее используются активы предприятия в деятельности.

### **Анализ кредитоспособности**

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

Один из немаловажных показателей при получении финансирования является собственный капитал, от которого зависит размер кредита. В **Ошибка! Источник ссылки не найден.** представлена информация о максимальных суммах, на которые может рассчитывать предприятия исходя из размера собственного капитал.

**Таблица 41. Анализ показателей допустимых кредитов(мл. лей)**

<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДОПУСТИМЫХ КРЕДИТОВ</b>			
	2011	2012	2013
Максимальный уровень задолженности	7 485 821	9 635 336	9 791 636
Допустимые дополнительные кредиты	6 996 566	8 764 019	9 093 830
Допустимые дополнительные краткосрочные кредиты	3 253 655	3 946 351	4 198 012
Допустимые дополнительные долгосрочные кредиты	3 742 910	4 817 668	4 895 818

Все значения указаны в молдавских леях, если не указано иное

**Источник:** Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань

- *на протяжении последних трех лет максимальный уровень задолженности уменьшился на 2,1 мл. 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 «Gospodaria Comunala» Рышкань проведём расчет модели Z на основании пяти факторов:

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

**Таблица 42. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2012 - 2013)**

Модель	2011	2012	2013
X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия	0,04	0,03	0,04
X2 - не распределенная прибыль к сумме активов предприятия	-0,04	0,02	0,03
X3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов	0,01	-0,01	0,01
X4 - стоимость собственного капитала / балансовая стоимость всех обязательств	1,00	0,92	0,92
X5 - объем продаж к общей величине активов предприятия	0,30	0,26	0,29
<b>Z</b>	0,04	0,03	0,04

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

**Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань**

Нормальный уровень коэффициента Z показателя – Z>=2,9, если значение коэффициента ≥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 «Gospodaria Comunala» Рышкань точка безубыточности рассчитана на предприятие в целом.

**Таблица 43. Расчет точки безубыточности**

Наименование позиции	2011	2012	2013
Точка безубыточности	3 240 725,8	5 330 815,9	3 692 974,3
"Запас прочности"	-266 993,19	1 030 441,88	-1 092 373,72

**Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Gospodaria Comunala» Рышкань**

В выше представленной **Ошибка! Источник ссылки не найден.** 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 3 693 тыс. лей что на 22,8% меньше 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>+ Вовлечение руководителей отделов в процесс планирования на предприятии.</p> <p>+ Практика проведения регулярного анализа результатов, в том числе и в динамике, по разным направлениям деятельности МП</p> <p>+ Должностные инструкции разработаны практически для каждой должности, в том числе и для рабочих</p> <p>+ Практика обучения персонала в сфере охраны труда и безопасности</p> <p>+ Строгая система внутреннего контроля (Регулярный оперативный контроль)</p> <p>+ Оплата труда соответствует действующему законодательству</p> <p>+ Существует определенная система мотивации персонала, и особенно тех, кто работает в тяжелых условиях.</p> <p>+ Страхование персонала от несчастных случаев на рабочем месте в компании GRAWE CARAT.</p>	<p>– Отсутствие формализованной системы планирования (основанной на долгосрочные цели и показатели эффективности)</p> <p>– Документы, отражающие организационную структуру устаревшие (организационная структура, 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>– Есть нехватка в продвинутом техническом оснащении и автоматизированном процессе переработки данных.</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 персонала, находящегося в преклонном возрасте, нехватка в квалифицированных кадрах</p> <p>– Падение средней заработной платы на участках основной деятельности.</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
<p>! Повышение уровня знаний сотрудников посредством их обучения на семинарах, организованных АМАС</p> <p>! Изучение хороших практик в отрасли посредством налаживания контактов с передовыми предприятиями из других городов</p> <p>! Возможность внедрения инвестиционных проектов</p>	<p>✘ Чрезмерное вовлечение Директора в производственную деятельность из-за отсутствия должности Главного Инженера (сокращена).</p> <p>✘ На предприятии практически отсутствует персонал с экономическим образованием, что создает угрозы для осуществления правильных экономических расчетов</p> <p>✘ Организационная структура показывает огромный риск недееспособности предприятия (парализованности) из-за того, что нет никого, кто мог бы заместить Директора в случае длительного отъезда или других сложных ситуаций.</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
+ Наличие источников водоснабжения с достаточным дебитом	– Качество воды в подземных горизонтах предназначенной для потребления людьми не соответствует стандартам качества
+ Соблюдение Санитарных Охранных Зон на источниках водоснабжения	– Низкое водопотребление в день на человека
+ Наличие емкостей для хранения чистой воды	– Отсутствие потребления воды промышленностью
+ Наличие станции очистки сточных вод	– Частые перебои с питьевой водой из-за аварий на водопроводе
	– Необходимость сброса большого количества воды из системы из-за изношенности запорной арматуры
	– Отсутствие координированных действий всех участников стратегии и программы обеспечения города водой
	– Высокая степень износа сетей водоснабжения и канализации
	Изношенное и энергоемкое технологическое
ВОЗМОЖНОСТИ	РИСКИ / УГРОЗЫ
! Увеличение объемов хозяйственно-питьевого водоснабжения до разумных параметров, 115-125л/чел/день	⚡ Ухудшение здоровья горожан и увеличение потерь из-за нетрудоспособности по болезни
! Перерасчет гидравлической схемы сетей водоснабжения и утверждение Плана развития систем водоснабжения на 25-30 лет	⚡ Частые аварии на водопроводных сетях из-за изношенности тру и запорной арматуры
! Возможность развития системы коллекторов водоотведения	⚡ Ухудшение качества подземной воды веществами из негерметичных полигонов хозяйственных и промышленных отходов

### 3.4.3 Маркетинг и отношения с потребителями

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>+ Присутствие на Предприятии специального маркетингового отдела</p> <p>+ Электронная программа учета потребителей, как физических, так и юридических лиц</p> <p>+ Заключенные договора по предоставлению услуг со 100% потребителей</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>– 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>– 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>15</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>15</sup> Опубликовано: 14.03.2014 в Monitorul Oficial № 60-65, статья № 123

### 3.4.4 Финансовый менеджмент

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
+ Предприятие формирует ежегодную учетную политику		– Бухгалтерский учет ведётся в ручную на бумажном носителе.	
+ Учет доходов и расходов ведётся по видам деятельности		– Отсутствие стратегии развития	
+ 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>16</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 Apă-Canal»», ежегодно представляемых ею,

---

<sup>16</sup> Постановление Национального агентства по защите конкуренции № 86 от 26.06.2008 г.

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

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

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

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

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

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

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

<p align="center"><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 «DRAS» Анений Ной</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Басарабьяска</b></p>	<p align="center"><b>МП «GCL» Кэлэрашь</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Publice» Чимишлия</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviscom» Криулень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Дондушень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Единец</b></p>	<p align="center"><b>МП «DRGCL» Фэлешть</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Comunal» Глодень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-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

<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 «DRAS» Анений Ной</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Басарабяска</b></p>	<p align="center"><b>МП «GCL» Кэлэрашь</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Publice» Чимишлия</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviscom» Криулень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Дондушень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Единец</b></p>	<p align="center"><b>МП «DRGCL» Фэлешть</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Comunal» Глодень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-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

<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 «DRAS» Анений Ной</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Басарабьяска</b></p>	<p align="center"><b>МП «GCL» Кэлэрашь</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Publice» Чимишлия</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviscom» Криулень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Дондушень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Единец</b></p>	<p align="center"><b>МП «DRGCL» Фэлешть</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Comunal» Глодень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-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

<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 «DRAS» Анений Ной</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Басарабьяска</b></p>	<p align="center"><b>МП «GCL» Кэлэрашь</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Publice» Чимишлия</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviscom» Криулень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Дондушень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-Sanal» Единец</b></p>	<p align="center"><b>МП «DRGCL» Фэлешть</b></p>	<p align="center"><b>МП «Serviciu Comunal» Глодень</b></p>	<p align="center"><b>МП «Ară-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>	<p align="center"><b>2</b></p>	<p align="center"><b>2</b></p>	<p align="center"><b>3</b></p>	<p align="center"><b>4</b></p>	<p align="center"><b>1</b></p>	<p align="center"><b>3</b></p>	<p align="center"><b>4</b></p>	<p align="center"><b>4</b></p>	<p align="center"><b>2</b></p>	<p align="center"><b>2</b></p>	<p align="center"><b>3</b></p>

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-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
Уровень средней заработной платы - водосн.	Леев/месяц		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417

ПРЕДПРИЯТИЕ	ЭЛЕМЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЯ	Расчет баллов	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciii Comunale» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ													
Уровень средней заработной платы - канал.	Леев/месяц		2417	2735	1167	X <sup>17</sup>	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

ПРЕДПРИЯТИЕ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciii Comunale» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ															
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>															
<b>Водоснабжение и канализация (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)</b>												<b>Абсолютные значения</b>			
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

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

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Муниципального Предприятия "GOSPODĂRIA COMUNALA RISCANI"**

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 «DPGCL» Фэлешть – 0,88. Это стало возможным, благодаря получению максимальных значений по разделам, связанным с автоматизацией организационных процессов, способностью привлечения внешнего финансирования, степенью формализации стратегического планирования и эффективностью делегирования задач.

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

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» 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
	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.

Минимальное число баллов было получено МП «Ară-Sanal» 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 «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria 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
Использование производственной мощности воды	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Средний расход воды на человека в день	литров/день	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэзлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
		НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ										
Степень доступа населения к услугам водоснабжения	%	90	84	89	94 <sup>18</sup> /45 <sub>19</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
Степень доступа населения к услугам канализации	%	26	63	53	26/0	25	28	27	43	78	44,3	41,5

<sup>18</sup> Для города Чимишлия

<sup>19</sup> Для зоны обслуживания МП «Servicii Publice» Чимишлия

**Комментарии:**

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

Для деятельности в области водоснабжения было использовано 7 показателей:

1. Объем воды, который не приносит дохода (убыток), от объема добытой воды, %
  2. Объем воды, который не приносит дохода (убыток), на 1км сети водоснабжения, тыс. м3/км/год
  3. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 добытой воды, кВт/ч/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, среднее значение 46,6% было получено для Кэлэрашь. Небольшие потери для Глодень объясняются тем, что сети водоснабжения в этом населенном пункте были обновлены, что положительно влияет на показатель.

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

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

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

Максимальное значение этого показателя составляет 10 тыс. м<sup>3</sup>/км/год для города Единец, минимальное значение показателя составляет 1,1 тыс. м<sup>3</sup>/км/год для г. Глодень, срединное значение 3,0 тыс. м<sup>3</sup>/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 м<sup>3</sup> добытой воды, кВт/ч/м<sup>3</sup>**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы водоснабжения и объемом добытой/забранной воды и рассчитывается по формуле:

*Удельный расход электроэнергии на 1 м<sup>3</sup> добытой воды, кВт/ч/м<sup>3</sup> = (Расход электроэнергии сист. водосн., кВт/ч)/(Объем добытой воды, м<sup>3</sup>)*

Удельный расход электроэнергии на 1 м<sup>3</sup> добытой воды, кВт/ч/м<sup>3</sup>, 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/м<sup>3</sup> для Окницы, минимальное значение показателя составляет 0,03 кВт/ч/м<sup>3</sup> для Глодень, срединное значение 1,32 кВт/ч/м<sup>3</sup> 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/м<sup>3</sup>.

4. **Удельный расход электроэнергии на 1 м<sup>3</sup> фактурированной воды, кВт/ч/м<sup>3</sup>**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы водоснабжения и объемом фактурированной воды и рассчитывается по формуле:

*Удельный расход электроэнергии для фактурированной воды, кВт/ч/м<sup>3</sup> = (Расход электроэнергии сист. водосн., кВт/ч)/(Объем фактурированной воды, м<sup>3</sup>)*

Удельный расход электроэнергии на 1 м<sup>3</sup> фактурированной воды, 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 4,8 кВт/ч/м<sup>3</sup> для города Единец, минимальное значение показателя составляет 0,04 кВт/ч/м<sup>3</sup> для Глодень, срединное значение 2,59 кВт/ч/м<sup>3</sup> было получено для Басарабьски. Минимальное значение показателя, полученное Глодень, связано с тем, что в этом населенном пункте воду приобретают, и, соответственно, электроэнергия потребляется только для транспортировки. Если исключить город Глодень, минимальное значение было зафиксировано в Анений Ной – 1,7 кВт/ч/м<sup>3</sup>.

**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 1 м<sup>3</sup> фактурированной воды, поскольку он включается в себя и потери воды в сети.

**Рекомендация:** Необходимо учитывать, что общее потребление энергии для обеспечения водоснабжения/отвода сточных вод для потребителей не должно превышать 15-20% от затрат. Поэтому рекомендуется принять меры для уменьшения потерь воды, тем самым способствуя сокращению потребности в использовании насосов. Не рекомендуется заменять насосы в случае наличия потерь воды, превышающих 30%. Для этого анализируются потери воды по участкам, и только потом принимается решение инвестировать в замену насосов.

5. **Использование производственной мощности воды, %**, представляет собой отношение между извлеченным/добытым объемом воды и проектной мощностью заборных/добывающих установок и рассчитывается по формуле:

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

Использование производственной мощности воды, %, является показателем, который показывает степень использования производственной мощности, его значение должно стремиться к 100%. Максимальное значение этого показателя составляет 81,8 % для Кэлэрашь, минимальное значение показателя составляет 10,4% для Окниця, срединное значение 35,1 % было получено для Рышкань.

**Вывод:** Использование производственных мощностей ниже уровня, установленного проектом, является серьезной проблемой в деятельности сектора водоснабжения и канализации по причине высоких затрат на содержание системы. Инвестиционная политика обновления инфраструктуры, применяющаяся в стране, не способствуют восстановлению финансового положения оператора с помощью различных механизмов экономического развития сектора.

**Рекомендация:** В процессе переговоров с потенциальным инвестором следует аргументировать необходимость использования части инвестиций для проведения работ по расширению, чтобы увеличить степень использования производственной мощности.

6. **Средний расход воды на человека в день, литров/день**, представляет собой отношение между фактурированным объемом воды для населения и числом обслуживаемых человек и рассчитывается по формуле:

*Удельный расход воды на человека в день, литров/чел./день = (Фактурированный объем воды для населения, м3/день)/(Число обслуживаемых человек)*

*Удельный расход воды на человека в день* представляет собой показатель, который указывает уровень спроса на воду в обслуживаемой зоне. Этот показатель должен включаться в сетку 95 ÷ 125 литров/чел./день или стремиться к 125 литров/чел./день.

Максимальное значение этого показателя составляет 42,6 литров/чел./день для Криулень, минимальное значение показателя составляет 15,9 литров/чел./день для Окницы, среднее значение 26,4 литров/чел./день было получено для Басарабьски.

***Вывод: Расход воды на 1 жителя значительно ниже оптимального и рационального уровня, необходимого для достойной жизни и здоровья населения.***

***Рекомендация: Оператору следует провести Ситуационное исследование и оценить реальный расход населения и, соответственно, причину такого низкого уровня потребления. Получение реальной картины расхода воды позволило бы более эффективное планирование программы развития системы водоснабжения и, соответственно, системы канализации и очистки сточных вод.***

**7. Степень доступа населения к услугам водоснабжения, %**, является долей хозяйств, подключенных к централизованной системе водоснабжения, в общем числе хозяйств в зоне обслуживания и рассчитывается по формуле:

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

*Степень доступа населения к услугам водоснабжения, %*, является показателем, который определяет интенсивность подключения к услуге в зоне обслуживания. Значение этого показателя должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 94% для Глодень и Чимишлии, минимальное значение показателя составляет 60% для Дондушень, среднее значение 84 % было получено для Басарабьски.

***Вывод: Этот показатель важен для анализа необходимости вкладывать в систему. В сочетании с показателем «Расход воды на 1 человека в день» позволяет увеличить эффективность существующих систем и вычислить эффективность инвестиций и степень окупаемости в случае кредита. Точность расчета этих двух показателей позволит Оператору услуг быть в состоянии обеспечить поддержание тарифа и осуществить более эффективное вложение.***

***Рекомендация: Организация работы по увеличению достоверности собранных данных и их периодическому обновлению.***

**Для деятельности в области канализации было проанализировано 4 показателя:**

1. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией, кВт/ч/м3
2. Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3
3. Использование производственной мощности очистной станции, %
4. Степень доступа населения к услугам канализации, %

1. **Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией, кВт/ч/м3**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы канализации (транспортировка) и объемом сточных вод, принимаемых очистной станцией, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Удельный расход э/э для сточных вод, принимаемых ОС, кВт/ч/м3} = (\text{Расход электроэнергии для транспортировки сточных вод, кВт/ч}) / (\text{Объем сточных вод, принимаемых ОС, м3})$$

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

Максимальное значение этого показателя составляет 1,58 кВт/ч/м3 для Окницы, минимальное значение показателя составляет 0,23 кВт/ч/м3 для Дондушень, срединное значение 0,98 кВт/ч/м3 было получено для Фэлешть.

2. **Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3**, представляет собой отношение между расходом электроэнергии для системы канализации и объемом фактурированных сточных вод, и рассчитывается по формуле:

$$\text{Удельный расход электроэнергии для фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3} = (\text{Расход электроэнергии для сис-мы канализации, кВт/ч}) / (\text{Объем фактурированных сточных вод, м3})$$

Удельный расход электроэнергии на 1 м3 фактурированных сточных вод, кВт/ч/м3 является показателем энергоэффективности. Значение этого показателя следует сравнивать со значением предыдущего показателя, они должны быть максимально близки.

Максимальное значение этого показателя составляет 2,86 кВт/ч/м3 для Кэлэрашь, минимальное значение показателя составляет 0,23 кВт/ч/м3 для Дондушень, срединное значение 0,86 кВт/ч/м3 было получено для Глодень.

**Вывод: Этот показатель напрямую зависит от высоты перекачивания и объемов дождевых/дренажных вод, проникающих в систему канализации.**

**Рекомендация: Частое проведение работ по осмотру камер и трубопроводов канализации на предмет проникновения в систему паразитарных вод (извне системы).**

3. **Использование производственной мощности очистной станции, %**, представляет собой отношение между объемом очищенных сточных вод и проектной мощностью очистной станции и рассчитывается по формуле:

$$\text{Использование производственной мощности очистной станции, \%} = (\text{Объем сточных вод, принимаемых ОС, м3/год}) / (\text{Проектная мощность очистной станции, м3/год})$$

Использование производственной мощности очистной станции, %, является показателем, который показывает степень использования производственной мощности, его значение должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 41,6 % для 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:

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

Степень доступа населения к услугам канализации, %, является показателем, который определяет интенсивность подключения к услуге в зоне обслуживания. Значение этого показателя должно стремиться к 100%.

Максимальное значение этого показателя составляет 78% для Глодень, минимальное значение показателя составляет 25% для Криулень, срединное значение 41,5 % было получено для Рышкань.

**Расчет совокупных показателей**

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» 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

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Сапал» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Аря-Сапал» Дондушень	МП «Аря-Сапал» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunale» Глодень	МП «Аря-Сапал» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
		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
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 человека в день	литров/чел./ день	0,89	0,39	0,77	0,23	1,00	0,18	0,31	0,68	0,24	0,00	0,86	42,6	15,9	29,4	26,4
Степень доступа населения к услугам водоснабжения	%	0,88	0,71	0,85	1,00	0,56	0,00	0,44	0,76	1,00	0,06	0,46	94,0	60,0	80,8	84,0
<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>				

ПРЕДПРИЯТИЕ  НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DPAС» Анений Ной	МП «Aрă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Aрă-Sanal» Дондушень	МП «Aрă-Sanal» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Aрă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	максимум	минимум	среднее значение	срединное значение
		Отвод сточных вод (совокупные показатели)												Физические величины		
Удельный расход электроэнергии на 1 м3 сточных вод, принимаемых очистной станцией	кВт/ч/м <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
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 «Servicocom» Криулень получило число баллов 0,58, но это предприятие участвовало в исследовании только с 3 показателями из 4, поскольку предприятие также не управляет очистной станцией.

МП «Servicii Publice» Чимишлия получило очень малое число баллов 0,02, поскольку это предприятие не располагает системой канализации. Степень доступа населения к услугам канализации для Чимишлии была рассчитана для всего населенного пункта и для системы, управляемой ООО «Făclia».

Необходимо конкретизировать, что показатели, используемые в бенчмаркинге, передают только часть показателей, которые возможно оценить. Операторы собирают и передают данные, необходимые для бенчмаркинга, в АМАС, которая перенаправляет их в международную сеть IBNET. Это положительный момент, используемый международными консультантами. К сожалению, этот «Сравнительный анализ» не является приоритетным в деятельности операторов услуг водоснабжения и канализации в Республике Молдове.

## **МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Факторы, предложенные для сравнительного анализа 11 анализируемых предприятий, с точки зрения *маркетинга и отношений с потребителями*, касаются следующих аспектов:

- наличие на предприятии коммерческого отдела (по работе с потребителями),
- наличие на предприятии единого бюро обслуживания потребителей,
- существование Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города
- автоматизация учета потребителей
- уровень заключения договоров по предоставлению услуг с потребителями
- уровень установки приборов учета у потребителей.

Эти факторы были выбраны, главным образом, в виду их влияния на качество отношений между поставщиком и потребителями и на удовлетворенность потребителей. Более детальная аргументация выбора перечисленных факторов представлена ниже.

Так как потребители представляют собой внешнюю группу интересов для поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения, в виду их тесной и постоянной связи, каналирование процессов связанных с потребителями и точек входа предприятия, путем создания отдельного подразделения, по работе с потребителями, может играть существенную роль в улучшении коммуникации с потребителями и в решении возникших у них проблем.

Поскольку потребители имеют все меньше времени, существование единого бюро организация единого бюро позволит прямое обслуживание каждого клиента в одном месте, без необходимости перемещаться в различных местах или вернуться в других временных интервалах, обеспечит оптимальный уровень их удовлетворения.

В Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации<sup>20</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.

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	Расчет показателей	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Canal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимшилия	МП «Servicosom» Криулень	МП «Арă-Canal» Дондушень	МП «Арă-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глудень	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	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	ДА/НЕТ	НЕТ - 06	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ

<sup>20</sup> утвержденное Постановлением Правительства RM № 656 din 27.05.2002 (Опубликован: Monitorul Oficial № 71-73 от 06.06.2002, ст. 750)

ПРЕДПРИЯТИЕ		Расчет показателей	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Сапал» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Арă-Сапал» Дондушень	МП «Арă-Сапал» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunale» Глодень	МП «Арă-Сапал» Окница	МП «Gospodăria Comunala» Рышкань
ПОКАЗАТЕЛЬ	НЕТ	<b>ДА - 16</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Положение о предоставлении общественных услуг водоснабжения и канализации	ДА/ НЕТ	<b>НЕТ - 06</b> <b>ДА - 16</b>	ДА <sup>21</sup>	НЕТ	ДА <sup>22</sup>	НЕТ	НЕТ	ДА <sup>23</sup>	ДА <sup>24</sup>	ДА <sup>25</sup>	ДА <sup>26</sup>	НЕТ	НЕТ
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0

<sup>21</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, утвержденное постановлением городского Совета Anenii Noi № 5/4 от 15.10.2003, на румынском и русском языках

<sup>22</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, утвержденное постановлением городского Совета Călărași № 06/01 от 12.07.2013

<sup>23</sup> Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Ară - Canal" or. Dondușeni, утвержденное постановлением городского Совета Dondușeni № 11/2 от 14.03.2008

<sup>24</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, утвержденное постановлением городского Совета Edineț № 8 от 25.11.2003, доступно только на русском языке

<sup>25</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, утвержденное постановлением городского Совета Fălești № 08/13 от 29.09.2008

<sup>26</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, утвержденное постановлением городского Совета Glodeni № 3/2 от 18.04.2011

ПРЕДПРИЯТИЕ		РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ПОКАЗАТЕЛЬ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэраршь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Қриулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань	
Автоматизация учета потребителей	ФЛ			ДА/ НЕТ	НЕТ - 06 ДА - 16	ДА <sup>27</sup>	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДА <sup>28</sup>	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДА			
	ЮЛ	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		ДАО шибка! Закладка не определена.	ДАО шибка! Закладка не определена.			ДАО шибка! Закладка не определена.	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДАО шибка! Закладка не определена.	ДА <sup>29</sup>	ДАО шибка! Закладка не определена.	НЕТ				
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		

<sup>27</sup> Программа Infosap

<sup>28</sup> Специальная программа

<sup>29</sup> Программа по бухгалтерскому учету 1С

<sup>30</sup> Excel

ПРЕДПРИЯТИЕ		ПОКАЗАТЕЛЬ		Расчет показателей	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servisecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunala» Рышкань
Уровень заключения договоров по предоставлению услуг с потребителями	ФЛ	%	$\frac{\text{Число заключенных договоров}}{\text{Число потребителей} - \text{ФЛ}}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100	
				0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00	
	ЮЛ	%	$\frac{\text{Число заключенных договоров}}{\text{Число потребителей} - \text{ЮЛ}}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100	
				1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00	
Уровень установки приборов учета у потребителей	ФЛ	%	$\frac{\text{Число установленных водомеров}}{\text{Число потребителей} - \text{ФЛ}}$	91	73	99,6	92	100	98	95	93	98	98	98	
				0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98	
	ЮЛ	%	$\frac{\text{Число установленных водомеров}}{\text{Число потребителей} - \text{ЮЛ}}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100	
				1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Агрегатный индекс				0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78	

**Комментарии:**

Из 11 проанализированных предприятий, 9 имеют специальный отдел по работе с потребителями, на уровне которого сосредоточен, во многих случаях только частично, процесс работы с потребителями. МП „GCL” Călărași являясь единственным предприятием где существует единое бюро обслуживания потребителей, занимает особое место.

Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации существует только на уровне 6 городов из 11 проанализированных, в большинстве случаев являясь более или менее точной копией Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации на уровне города Кишинев. Низкий уровень его опубликования не обеспечивает удовлетворительный уровень знания его содержания целевой аудиторией. Еще одна проблема заключается в очень низком уровне знания содержания положения сотрудниками предприятий, что является причиной низкого уровня внедрения ее положений в текущую деятельность предприятий. Таким образом, необходимо пересмотреть содержание

существующих положений или же подготовка новых, там где они отсутствуют, с учетом специфики деятельности каждого предприятия, ее публикация и постоянное внедрение ее положений в текущую деятельность.

Все проанализированные предприятия автоматизировали учет потребителей, как физических, так и юридических лиц, за исключением МП "Ара-Canal" Окница, где автоматизация учета потребителей – юридических лиц была начата только недавно, с приобретением бухгалтерского программного обеспечения 1С. Сниженная функциональность установленных программ по учету потребителей определяет необходимость адаптировать их к конкретным потребностям деятельности. Интегрированный модуль учета потребителей с бухгалтерской программой обеспечит каналирование потоков информации и облегчит их управление и контроль.

С точки зрения заключения договоров, так как в большинстве проанализированных предприятий не осуществляется учет заключенных с потребителями договоров, в том числе тех, у которых истек срок годности, данные показанные в данном анализе, представленные данные представляют меньшую или большую степень погрешности. Следовательно, предприятия которые заявили, что у них существуют договора заключенные со 100% потребителей, не имеют конкретных данных о количестве договоров, у которых истек срок годности, что позволило бы оценить % от существующих договоров, действительные во время анализа. В этих условиях, всем проанализированным предприятиям рекомендуется введение системы учета заключенных договоров, которое подразумевает ведение списков потребителей, с которыми (не) заключены договора, по категориям предоставленных услуг, с упоминанием даты заключения и даты истечения срока каждого контракта, соответственно предусмотренному в нем сроку. Это обеспечит своевременное перезаключение контрактов с истекшим сроком. Введение этих данных в электронную базу данных потребителей обеспечит автоматизировать процесс построения списков потребителей, с которыми требуется перезаключить договор.

Уровень установки водомеров у потребителей - физических лиц, у всех проанализированных предприятий, за исключением МП „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 „Арă-Canal” Edineț, с общим счетом в 0,88 баллов, а на противоположной стороне находится МП „Арă-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 НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Ара-Canal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Ара-Canal» Дондушень	МП «Ара-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глолань	МП «Ара-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunala» 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	дней		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	Расчет баллов	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Canal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» Чимишлия	МП «Serviscom» Криулень	МП «Аря-Canal» Дондушень	МП «Аря-Canal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глолень	МП «Аря-Canal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ													
дебиторской задолженности	Число баллов		0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Срок выплаты кредиторской задолженности	дней		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Число баллов		0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Уровень задолженности	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5
	Число баллов		0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Совокупные показатели			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

**Комментарии:**

При бенчмаркинге в разделе – финансовое управление было проанализировано 8 основных показателей:

1. Автоматизация бухгалтерского учета;
2. Планирование и Бюджетирование;
3. Маржа чистой прибыли услуги водоснабжения;
4. Маржа чистой прибыли услуги канализации;
5. Текущая ликвидность;
6. Срок покрытия дебиторской задолженности;
7. Срок выплаты кредиторской задолженности;
8. Уровень задолженности.

**1. Автоматизация бухгалтерского учета** – при анализе этого показателя рассматривалось три варианта: ДА; НЕТ; Ч (частично).

- a. **ДА** - в случае Муниципальных предприятий, у которых есть программа, специализирующаяся на автоматизации бухгалтерского учета, такая как 1С;
- b. **НЕТ** - в случае предприятий, которые ведут бухгалтерский учет вручную на бумажном носителе;
- c. **Ч** - в случае предприятий, на которых часть бухгалтерских операций осуществляется автоматизированно при поддержке другого программного обеспечения, помимо 1С, а часть осуществляется вручную на бумажном носителе.

Из 11 Муниципальных предприятий: 5 автоматизировано или в процессе автоматизации с помощью бухгалтерской программы 1С, которой они располагают; 4 не автоматизировано; а 2 частично автоматизировано.

**2. Планирование и Бюджетирование** - при анализе и этого показателя рассматривалось три варианта: ДА; НЕТ; Ч (частично).

- a. **ДА** - в случае Муниципальных предприятий, которые планируют свои доходы и расходы по видам деятельности и разрабатывают бюджеты;
- b. **НЕТ** - в случае Муниципальных предприятий, которые ни планируют доходы и расходы по видам деятельности, ни разрабатывают бюджеты;
- c. **Ч** - в случае предприятий, которые планируют только доходы и расходы по видам деятельности.

Планирование и бюджетирование на 7 Предприятиях осуществляется частично в виде производственного плана, причем планируются только доходы и расходы от предоставляемых услуг, а на 4 Предприятиях - не осуществляется.

**3. Маржа чистой прибыли услуги водоснабжения** представляет собой уровень рентабельности услуги по водоснабжению и была рассчитана по формуле:

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

Наибольшая маржа валовой прибыли услуги водоснабжения была получена МП «ДРАС» Анений Ной - 29%, затем следовало МП «ДРГСЛ» Фэлешть - 22%, а наименьшая маржа, при которой Предприятие регистрирует потери от услуги водоснабжения, получена на МП «Арă-Sanal» Окница и МП «Арă-Sanal» Басарабяска. МП «GCL» Кэлэрашь получило маржу в 59%, но ее не посчитали имеющей значение, поскольку на этом предприятии затраты не были распределены в соответствии с планом счетов.

**4. Маржа чистой прибыли услуги канализации** представляет собой уровень рентабельности услуги канализации и была рассчитана по формуле:

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

Наибольшая маржа валовой прибыли услуги канализации была получена МП «Арă-Sanal» Басарабяска, а наименьшая маржа, при которой Предприятие регистрирует потери от услуги канализации, получена МП «ДРАС» Анений Ной. МП «GCL» Кэлэрашь и МП «Арă-Sanal» Окница получили маржу в 48% и 93%, но ее не посчитали имеющей значение, поскольку на этих предприятиях затраты не были распределены в соответствии с планом счетов.

**5. Текущая ликвидность** является одним из самых важных финансовых коэффициентов компании и характеризует ее способность выплачивать краткосрочные долги, используя краткосрочные активы в бухгалтерском балансе. Она рассчитывается как отношение между оборотными средствами и общей суммой краткосрочной задолженности. Чем выше значение, тем большую способность имеет компания погасить свои текущие долги, не прибегая к долгосрочным ресурсам или новым кредитам. Значение ниже единицы означает, что фирма должна занять или продать часть неликвидных активов, чтобы рассчитаться с долгами и избежать банкротства. Формула для расчета данного показателя – следующая:

$$\text{Текущая ликвидность} = (\text{Краткосрочные активы}) / (\text{Краткосрочные долги})$$

Максимальное значение этого показателя составляет 6,16, зарегистрированное на МП «Servicocom» Криулень, а минимальное значение составляет 0,18, зарегистрированное на МП «DPGCL» Фэлешть и вызванное стоимостью основных средств, полученных от АРЛ 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 «Ară-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 «Ară-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 «Ară-Canal» Басарабьяска со счетом 0,33 балла.

ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAC» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Public» 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
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 <sup>31</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
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

<sup>31</sup> Только для услуги по водоснабжению

ПРЕДПРИЯТИЕ	ПОКАЗАТЕЛИ	МП «DRAS» Анений Ной	МП «Ară-Sanal» Басарабьяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicecom» Криулень	МП «Ară-Sanal» Дондушень	МП «Ară-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Ară-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ												
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 Басарабьяски, срединное значение 0,99 было получено для Глодень и Чимишлии.

## **4. Покрытие стоимости тарифа на сточные воды**

Представляет собой показатель, который показывает покрытие стоимости тарифа на сточные воды и рассчитывается по формуле:

$$\text{Покрытие стоимости тарифа на сточные воды} = \frac{\text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/ м3}}{\text{Себестоимость сточных вод, леев/ м3}}$$

Идеальным вариантом значения показателя была бы 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,16 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,64 для Анений Ной, срединное значение 1 было получено для Кэлэрашь.

## **5. Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду**

Представляет собой показатель, который показывает покрытие утвержденного тарифа фактическим и рассчитывается по формуле:

$$\text{Средний утвержденный тариф на воду, леев/м3} = \frac{\text{Доходы на воду, леев}}{\text{Реализовано воды – всего, м3}, \text{ леев/м3}} \cdot \text{Средний утвержденный тариф на водн леев / м3}$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя больше 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 1,24 для Дондушень, минимальное значение показателя составляет 0,74 для Басарабьяски, 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:

$$\begin{aligned} & \text{Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды} \\ & = \frac{\text{Доход от сточных вод, леев}}{\text{Объем фактурированных сточных вод, м3}} \cdot \text{леев/м3} \\ & = \frac{\text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/м3}}{\text{Средний утвержденный тариф на сточные воды, леев/м3}} \end{aligned}$$

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:

$$\begin{aligned} & \text{Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду} \\ & = \frac{\text{Тариф на воду, утвержденный для экономических агентов, леев/м3}}{\text{Тариф на воду, утвержденный для населения, леев/м3}} \end{aligned}$$

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:

$$\begin{aligned} & \text{Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды} \\ & = \frac{\text{Тариф на сточные воды, утвержденный для экономических агентов, леев/м3}}{\text{Тариф на сточные воды, утвержденный для населения, леев/м3}} \end{aligned}$$

Идеальным вариантом было бы значение показателя, равное 1.

Максимальное значение этого показателя составляет 4,42 для Криулень, минимальное значение показателя составляет 2,08 для Единец, срединное значение 2,5 было получено для Рышкань.

Расчет совокупных показателей

ПРЕДПРИЯТИЕ НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Аря-Санал» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Serviciu Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Аря-Санал» Дондушень	МП «Аря-Санал» Единец	МП «DPGCL» Фэлешть	МП «Serviciu Comunal» Глодень	МП «Аря-Санал» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань				
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (фактический расход и утвержденный тариф)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Степень поддержания тарифа на воду и сточные воды (расход 125 л/чел./день и стоимость услуг)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Покрытие стоимости тарифа на воду	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Покрытие стоимости тарифа на сточные воды	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на воду	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Отношение между фактическим и утвержденным тарифом на сточные воды	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01
Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на воду	0,52	0,06	0,92	1,00	0,34	0,68	0,81	0,35	0,00	0,67	0,68	4,16	1,5	2,7	2,37

ПРЕДПРИЯТИЕ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Арă-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicecom» Криулень	МП «Арă-Sanal» Дондушень	МП «Арă-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Арă-Sanal» Окница	МП «Gospodăria Comunală» Рышкань				
НАЗВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ															
Отношение между тарифами, утвержденными для экономических агентов и населения, на сточные воды	0,71	0,27	0,91	*	0,00	0,31	1,00	0,82	0,23	0,92	0,82	4,42	2,08	3,02	2,5
<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 Comunal Locativă» Фэлешть – 0,72. Минимальное число баллов было получено МП «Servicii Comunale» Глодень – 0,25.

**СРЕДНИЕ СОВОКУПНЫЕ СУММАРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

В таблице ниже можно увидеть средние суммарные значения совокупных показателей по каждому предприятию, которые, наконец, показывают рейтинг каждого МП по отношению друг к другу.

ПРЕДПРИЯТИЕ	МП «ДРАС» Анений Ной	МП «Ара-Sanal» Басарабяска	МП «GCL» Кэлэрашь	МП «Servicii Publice» Чимишлия	МП «Servicesom» Криулень	МП «Ара-Sanal» Дондушень	МП «Ара-Sanal» Единец	МП «DRGCL» Фэлешть	МП «Servicii Comunale» Глодень	МП «Ара-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

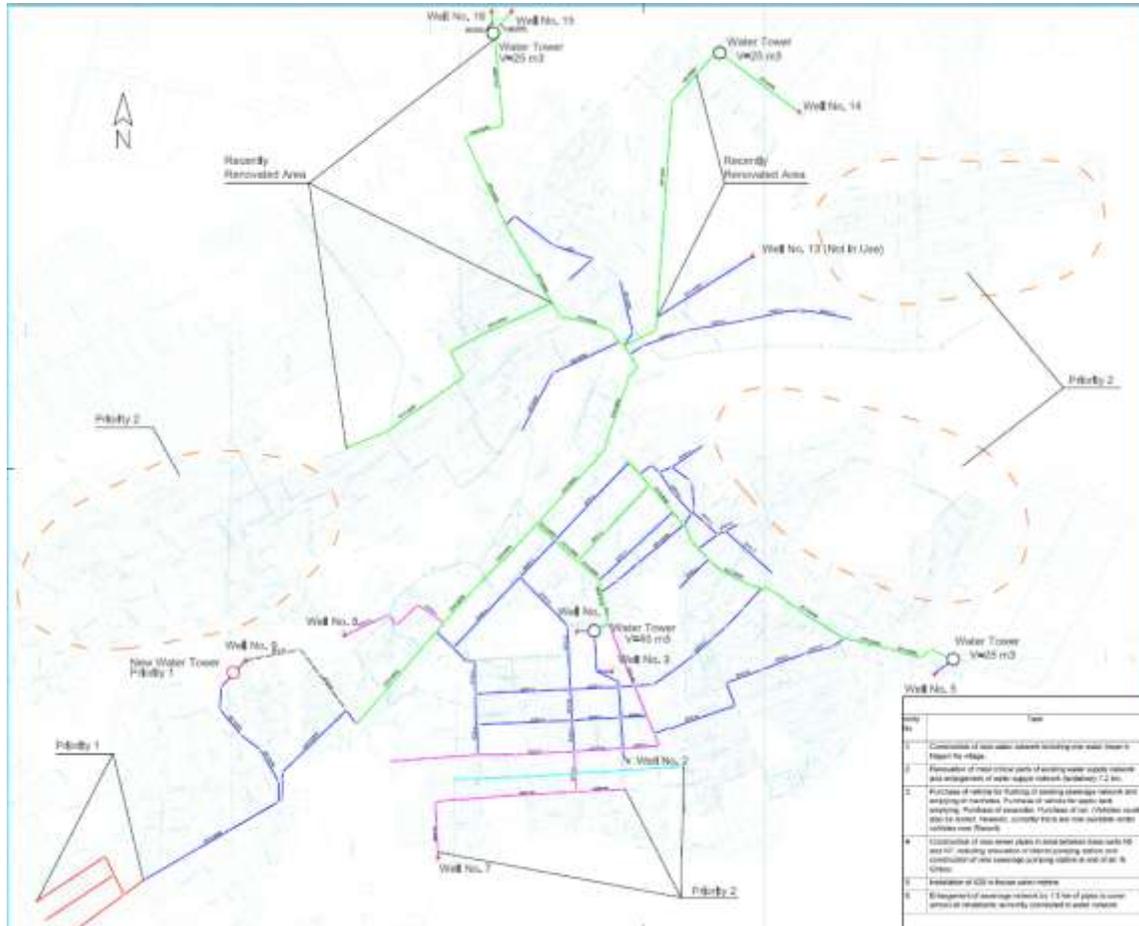
## ПРИЛОЖЕНИЯ

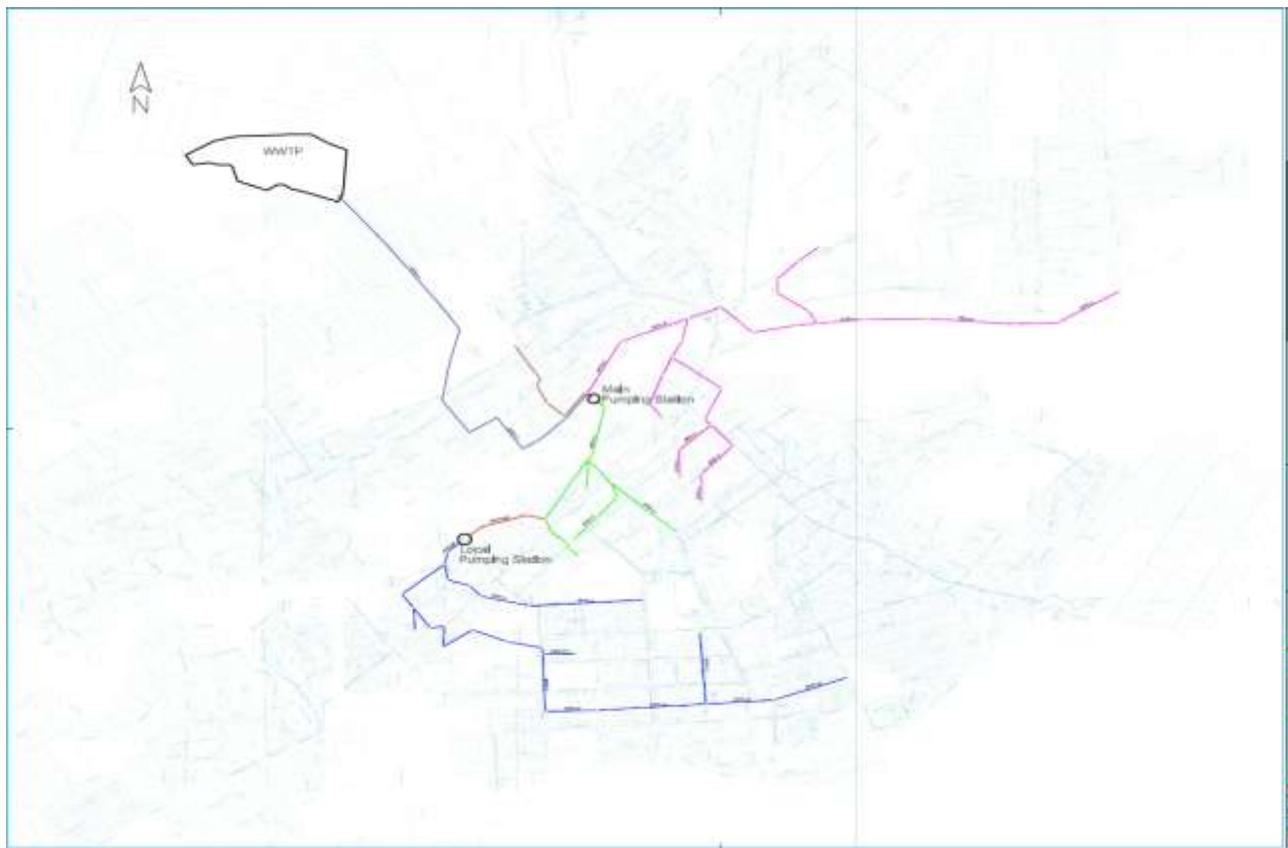
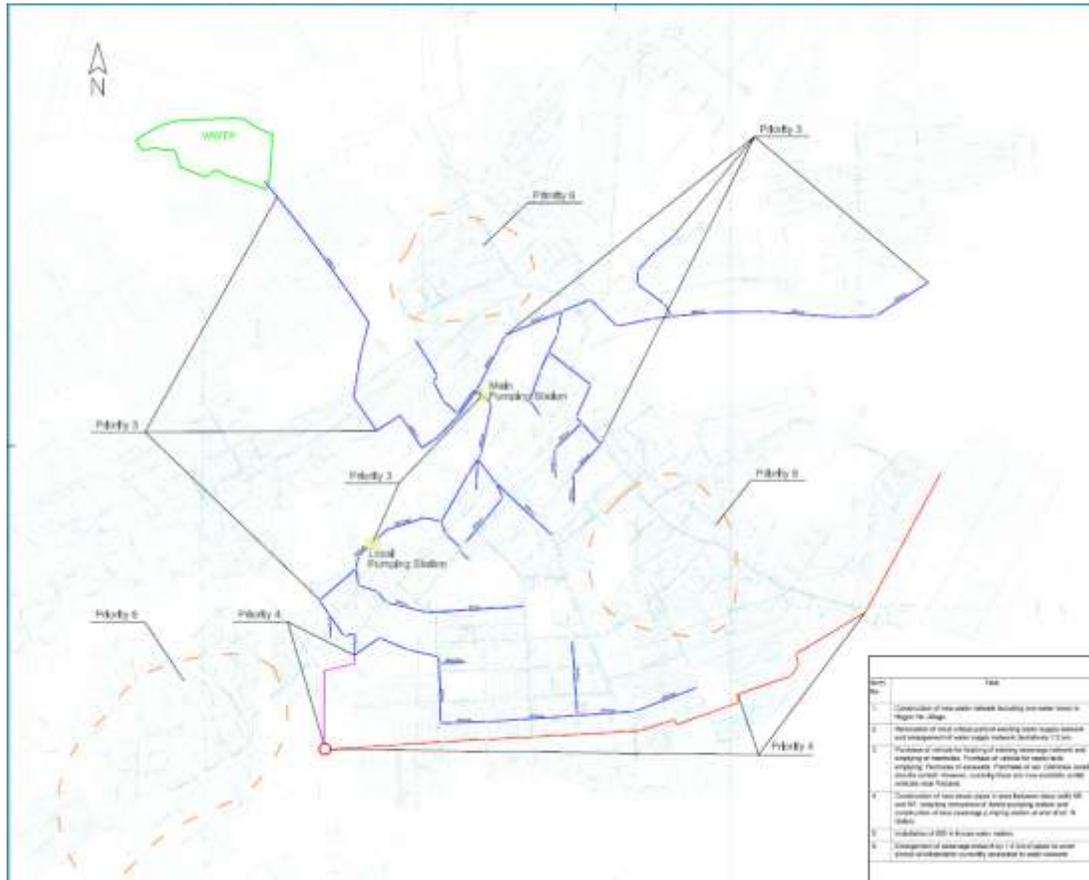
### Приложение 1. Качественные показатели воды Апэ-Канал Рышкань

			ПДК	S11	S1	S2	S3	S5	S9	S11	SA Avis Nord 1	SA Avis Nord 2	SA Lactis 1	SA Lactis 2	S13	S14	S15	S16	S17	Brutaria	
				11, 2011	02, 2009	01, 2007	08, 2004	02, 2009	05, 2010	11, 2011	02, 2009	02,2009	08,2010	08, 2010	09, 2005	02, 2009	02, 2009	06, 2010	10, 2010	03, 2011	
Denumirea indicatorului	Символ	ЕИ																			
CAITATEA APEI																					
Parametrii fizici																					
Culoarea		grade la 60 <sup>o</sup>	accept	15	0	15	5	0	15,8	15	15	15	15	15	20	0	0	15,8	15	15,8	15,8
Miros		grade la 20 <sup>o</sup>	accept	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Gust		grade la 20 <sup>o</sup>	accept	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turbiditate				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reziduu sec solubil, total			1500	1296,6	1180	1178,8	1137,4	1210	1493,2	1296,6	1229	1203	707,4	1123,4	1628	1237,5	1120	1388,6	1261,8	1101,4	1101,4
Duritatea totală, minim	Grade germane	minim	5	1,4	0,84	1	0,8	0,84	0,8	1,4	0,7	0,56	1,4	1,4	0,87	1,12	0,56	0,84	2,8	1,4	1,4
Cloruri	Cl-	mg/l	250	30	34	38	22,5	31	38	30	31	26	50	50	46,7	31	3	25	31	55	55
Sulfați	SO4-2	mg/l	250	424,4	245,2	296,2	0	236,4	289,6	424,4	296	196,1	218,9	221,7	0	198,9	139,3	161,1	239	265,2	265,2
Sulfuri și hidrogen sulfurat	H2S	mg/l	100																		
Hidrogencarbonați	HCO3	mg/l																			
Calciu	Ca +2	mg/l																			
Magneziu	Mg+2	mg/l																			
Sodiu (Na+2)	KNa+**	mg/l	200																		
Indicele de hidrogen (pH)	unitatea de pH	>/=6,5		8,2	8,5	7,8	8,2	8,6	8,2	8,2	8,2	8,4	8,3	8,3	7,5	8,5	8,5	8,3	8,3	8,3	8,3
Fluor	F		1,5	1,2	2,14	1,26	1,28	2,27	2,8	1,2	2,6	2	0,8	0,81	2,4	2,16	2,16	2,24	2	1,2	1,2
Oxidabilitatea permanganat	O2		5																		
Bor	B+2	mg/l	0,5																		
Mangan	Mn+2	mg/l	50	<0,01		<0,002	<0,002		<0,01	<0,01	<0,01	0,01	<0,01	<0,01	<0,002			<0,01	<0,01		
Cupru	Cu+2	mg/l	1	0,12	0,16	0,2	0,09	0,15	0,1	0,12	0,1	0,04	0,04	0,04	0,1	0,12	0,1	0,08	<0,02	0,04	0,04
Molibden	Mo+2	mg/l				<0,0025									<0,0025						
Arsenii	As+2	mg/l	10			<0,005			<0,005	<0,005			<0,005	<0,005	<0,005			0,005	<0,005	<0,005	<0,005
Plumbum	Pb+2	mg/l	10	<0,005																	

Seleniu	Se+2	mg/l	10																	
Zinc	Zn+2	mg/l	3																	
Aluminiu	Al+2	mg/l	200																	
Potasiu	PO4-5	mg/l																		
Fier	Fe+2	mg/l	0,3	<0,005	0,16	<0,05	0,09	<0,05	<0,05	<0,05	<0,05	0,37	<0,05	<0,05	0,31	<0,05	<0,05	0,3	<0,05	0,06
Amoniu	NH4+	mg/l	0,5	<0,05	3,12	2,2	0,8	1,63	2,6	<0,05	2,3	<0,05	2,3	2,3	1,77	3,27	3,24	1,6	2,9	2,5
Azotiti		mg/l		0,2	<0,003	<0,003	<0,003	2,43	<0,003	0,2	<0,003	<0,003	<0,003	<0,003	0,014	0,46	<0,003	0,04	0,2	0,3
Azotati		mg/l		<0,1	<0,1	<0,13	1,5	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	12	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	3,5
Conductivitatea	microS cm-1																			
*Se permite CMA sporit pina in 2015																				
** Nu se normează																				

Приложение 2. Схема сетей Апэ-Канал Рышкань





*Приложение 3. Пример должностной инструкции*

BID: \_\_\_\_\_ OFAC NO.: \_\_\_\_\_ 23 SEP. 2014 14:28 CT.1

*U.M. Gospodăria  
Comunală  
Riscani 4*

Fisa de post

**2. Denumirea postului:**  
CONTABIL SEF

**3. Numele si prenumele salariatului:**

**4. Se subordoneaza:**  
Directorului General;

**5. Numele sefului ierarhic:**

**6. Subordoneaza:**  
Personalul compartimentului economic

**7. Drepti de semnatura:**  
Intern:  
Extern:

**8. Relații functionale:**  
-are relatii de serviciu cu toate serviciile, birourile si alte entitati functionale;  
-are relatii cu persoane juridice si persoane fizice care au tangenta cu sfera sa de activitate.

**9. Pregătirea si experienta:**  
Studii:  
-absolvent al invatamantului superior economic de specialitate;  
Vechime:  
-sa probeze o vechime de cel puțin 3 ani in domeniu, cuprinzand toate aspectele activitatii financiar-contabile;  
Cunoștințe:  
-sa posede cunostinte teoretice in ceea ce priveste sistemul organizatoric si financiar-contabil;  
-sa posede cunostinte solide in ceea ce priveste legislatia in vigoare privind domeniul financiar-contabil;  
-sa probeze o buna cunoastere a conducerii contabilitatii computerizate;  
Aptitudini:  
-inteligenta (gandire logica, memorie, capacitate de analiza si sinteza);  
-capacitate de organizare si conducere a activitatii serviciului;  
-capacitate de a prelua informatiile, de a le interpreta si de a le valorifica prin luarea de decizii sau prin furnizarea de date prelucrate altor factori decizionali;  
-corectitudine, tenacitate, seriozitate, atitudine principala in relatiile cu oamenii;  
Atitudine:  
-obiectivitate in aprecierea si analiza situatiilor economice, financiare si sociale, receptivitate, spirit de echipa (sincer, dispus la colaborare)

**10. Autoritate si libertate organizatorica:**  
Daca este cazul

-organizeaza si coordoneaza contabilitatea operatiilor de capital, contabilitatea imobiliarilor, contabilitatea stocurilor, contabilitatea terfiilor, contabilitatea trezoreriei, contabilitatea cheimalei/or, veniturilor si rezultatelor, contabilitatea angajamentelor si altor elemente patrimoniale, contabilitatea de gestiune in conformitate cu legislatia in vigoare;

-urmareste respectarea principiilor contabile si ale evaluarii patrimoniului (prudentei, permanentei metodelor, continuitatii activitatii, independentei exercitiului, inanghibilitatii bilanului de desohidere, necompensarii);

-organizeaza si coordoneaza controlul financiar preventiv, stabilind operatiunile si documentele ce se supun controlului financiar preventiv, precum si persoanele care exercita acest control;

-raspunde de consumarea corecta si la timp, in scris, in momentul efectuarii si, in documente justificative a oricarei operatii care afecteaza patrimoniul societatii si de inregistrarea cronologica si sistematica in evidenta contabila a documentelor justificative in conformitate cu prevederile legale in vigoare;

-raspunde de stabilirea corecta a documentelor care se intocmesc si de circuitul lor in cadrul societatii. Pe document se va trece in mod obligatoriu numele, prenumele si functia celui care il intocmeste, semneaza si raspunde de realitatea datelor trecute in acestea;

-raspunde de efectuarea inventarierii generale a patrimoniului la inceputul activitatii, cel putin odata pe an, pe parcursul functiei sale, in orice situatii prevazute de lege si de cite ori directorul general al societatii o cere;

-organizeaza si participa la intocmirea lucrarilor de inchidere a exercitiului financiar-contabil, la operatiunile de inventariere a patrimoniului urmarind modul de valorificare a rezultatelor inventarierii;

-raspunde de evidenta formularelor cu regim special;

-organizeaza controlul asupra operatiilor patrimoniale;

-raspunde de respectarea disciplinei de casa, a regulamentului operational de casa si a celorlalte dispozitii privind operatiunile cu numerar, efectuind personal sau prin alta persoana imputernicita, cel putin lunar si inopinant controlul casieriei, atat sub aspectul existentei faptice a valorilor banesti cit si sub aspectul securitatii acestora;

-asigura si raspunde indeplinirea la termen a obligatiilor societatii fata de bugetul statului si terti in conformitate cu dispozitiile legale in vigoare;

-supervizeaza implementarea procedurilor de contabilitate cu ajutorul programului informational;

-supravegheaza reconcilierea si inchiderea conturilor;

-asigura si raspunde de elaborarea balantei de verificare la termenele stabilite de legislatia in vigoare;

-efectueaza analiza financiar contabila pe baza de bilan, pe care o prezinta in consiliul de administratie si respectiv adunarii generale a asociatilor;

-este consultat de catre entitatile functionale ale societatii in legatura cu problemele referitoare la activitatea serviciului;

-este consultat de catre conducerea societatii in probleme care sunt de competenta serviciului;

-avizeaza lucrari pe probleme de contabilitate a stocurilor, de urmarire, evidenta, decontari, cheimalei-venituri, bilan, analize de sistem, tehnica de calcul;

-participa la sustinerea si discutarea lucrarilor elaborate in cadrul serviciului;

-intocmeste aprecieri asupra activitatii desfasurate de personalul din subordine si propune pentru promovare si stimulare materiala pe cei mai buni;

-reprezinta societatea in cazurile incredintate prin delegare;

-raspunde de eficienta si calitatea lucrarilor executate in cadrul serviciului la termenele stabilite prin reglementari interne sau prin alte acte normative;

-raspunde de buna pregatire profesionala a salariatilor din subordine si propune masuri pentru perfectionarea cunostintelor acestora;

-raspunde de respectarea programului de lucru si a disciplinei muncii in cadrul serviciului pe care il coordoneaza;

-raspunde de indeplinirea oricarei altor sarcini prevazute de Legea contabilitatii 82/1991, de regulamentul de aplicare a acesteia, precum si de celelalte reglementari legale in vigoare, pe linie economica si financiar-contabila;

-raspunde disciplinar, civil, material si penal, pentru pagubele provocate unitatii prin executarea defectuoasa a atributiilor sau prin neexecutarea acestora.

12. Semnaturi:

13. Data semnarii:

Согласованно:  
Председатель П/К  
М.П. «Gospodăria Comunală»  
-----Гафин Г.

Утверждаю:  
Директор  
М.П. "Gospodăria Comunală Rîșcani"  
----- Салагор Л.

МАШИНИСТ  
Участок «Водопровод»

Характеристика работ: Обслуживание насосных установок ,оборудованных поршневыми и центробежными насосами. Обслуживание насосов и насосных агрегатов в полевых условиях , стройплощадках и на промышленных водозаборах. Пуск , регулирование режима работы и остановка двигателей и насосов согласно тех.условий. Подержание заданного давления перекачиваемых жидкостей, контроль бесперебойной работы насосов , двигателей и арматуры обслуживаемого участка трубопровода.

Определение недостатков в работе обслуживаемого оборудования электроустановок , в том числе в силовых электросетях, электрическим схем технологического оборудования. Ведение технического учета и отчетности о работе насосного оборудования. Выполнения текущего ремонта насосного оборудования и участие в среднем и капитальном ремонте. Снятие показания электросчетчиков и водомеров на скважинах. Мелкий ремонт запорной арматуры на насосных станциях, содержание в порядке санитарных зон. Обход и осмотр состояния водопроводной сети, водопроводов, напорных трубопроводов, колодцев, пожарных гидрантов и других сооружений на сети. Ведение журнала обхода и осмотра сооружений с регистрацией всех обнаруженных неполадок. Ведение журнала учета и отчетности о работе насосного агрегата и показаний контрольно-измерительных приборов. Устранений утечек и мелких неисправностей на сети не требующих вызова специальной бригады. Содержание в чистоте оборудования и рабочего мест. Приготовление раствора хлорной извести и гипохлорита кальция по рецептам лаборатории, обеззараживание воды хлорной извести или гипохлорита кальция. Участие санитарной обработке сооружений. Указание мастера по производственным вопросам, согласно должностных обязанностей.

Подпись машиниста

Приложение 4. Штатное расписание МП "Gospodăria Comunală Rîșcani"

Coordonator:  
Comitetul Județean al IMI Gospodăria  
Munca  
Comunala Rîșcani  
-2013

\_\_\_\_\_ C. Gălbă  
„01 octombrie „ 2014

Aprobat:  
Directorul „ IMI Gospodăria  
Comunala Rîșcani.

\_\_\_\_\_ I. Salagor  
„02 octombrie „2014

Aprobat:  
Inspectoratul Teritorial de  
Decizia nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ A. Bocuic  
„02 octombrie „ 2014

ȘTAT DE PERSONAL

I.M. „Gospodăria Comunală Rîșcani „de la 01.10.2014 - Conform Hotărârii Guvernului nr.287 din 30.04.2013  
Monitorial oficial nr.97/103 din 03.05.2013

Nr.	Denumirea funcției	Categorie	Clasificație	Salariu al tafelă v.104	Disponi- bil conform ordonan- ței de decizie prin care s-a modificat tariful de 1 -04/02/10 v. 6	Salariul tarifar lunar lei	Ore de muncă v. lei	Număr v. lei	Clasă sal de echivalen- ță v. lei	Categorie	Zilele de salință v. lei	Total FRM		
												Vechi- mea v. lei	Cost salință v. lei	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Aparatul administrativ														
1	Director													
2	Contabil șef													
3	Contabil													
4	Curățitor													
5	Resp. sect. curentă și salință													
6	<b>TOTAL</b>													

Stat de personal

1	2	3
24	Sofier-lăcătuș	1
25	Executant	1
26	Sofier a mașinii de asfaltat	1
27	Tractorist	0,5
27	Servitor	1,0
28	<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>
<b>Sectia de realizarea</b>		
29	Sef de sectie	1
30	Contractor si sectorieri de apofecti, canalizare, gună	4
31	Operator evidentă prestării serv. comunale populatiei	1
32	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>
<b>Curatirea Sanitara</b>		
33	Sofier a mas. autogenerata	2
33	Hamal	2
34	Hamal-maturator	1
35	<b>Total</b>	<b>5</b>
<b>Amenajarea teritoriului</b>		
36	Maștru	1
37	Muncitor la gunoier	1
38	Muncitor pe incalzirea orasului	1
39	Muncitor la curatenie	1
39	Maturatori	5
40	Tractorist	1
41	Balhozist	0,5
42	<b>Total</b>	<b>10,5</b>
44	<b>Total intreprindere</b>	<b>60,0</b>
Contabil sef		
Executor		

1	2	3
<b>Sectorul aprovizionare cu apă</b>		
7	Maștru a rețelelor de apofect	1
8	Mașinist a stații de pompare a apei	4
9	Lăcătuș-secor apofect	1
10	Lăcătuș-secor apofect	3
11	Sofier-lăcătuș	1
12	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>
<b>Sectorul st.de purificare a apelor reziduale, st. de pompare și a colectorului sub presiune</b>		
13	Maștru st. de purif. st. de pompare și a colectorului sub presiune	1
14	Mașinist st. de purif. a apelor rezid. și st. de pomp.	8
15	Lăcătuș-secor canalizare	2
16	Operator la sectorul de purificare a apelor reziduale	2
17	Sofier ECAF	1
18	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>
<b>Sectorul auxiliar si autoparc</b>		
19	Inginer mecanic	1
20	Telescristian de vizi și și maturator în construcție	1
21	Magaziner	1
22	Muncitor la vizi și și plata	1
23	Sofier de autostratare MERSEDES	1

Источник: МП "Gospodăria Comunală Rîșcani"

Приложение 5. Список дебиторов МП "Gospodăria Comunală Rîșcani"

Datorii debitare la 01.04. 2014

a IM „Gospodaria Comunală Riscani „

N d/o	Denumirea debitorilor	Denum. datoriilor		Sold la 01.04.2014	Obiectii
1	2	3	4	5	6
		Contul nr.221			
1	SPP 101	Serv.comunale		6925	
2	Judecătoria Riscani	Serv.comunale		1322	
3	Primăria Riscani	Serv.comunale		8703	
4	Gimnaziul GH.Riscani	Serv.comunale		1445	
5	Comis.de politie	Serv.comunale		1406	
6	II Novac V.V.	Serv.comunale		504	
7	SA Red -Nord	Serv.comunale		3161	
8	SRL Lucoil Moldova	Serv.comunale		1243	
9	SRL Astevam Prim	Serv.comunale		1344	
10	SRL Taprex	Serv.comunale		1507	
11	II Serbana Costetchi	Serv.comunale		2967	
12	II CAD Colibaba	Serv.comunale		2396	
13	Bar Gurman	Serv.comunale		3774	
14	II Vincul Samba	Serv.comunale		974	
15	II Ariaras Pupa	Serv.comunale		878	
16	SRL BTA - 17	Serv.comunale		556	
17	SRL Diomelia	Serv.comunale		293	
18	SRL Helidani Exim	Serv.comunale		600	
19	II Calistru Mida	Serv.comunale		1080	
20	II Cazacu-Anatol	Serv.comunale		4848	
21	II Plesca Alexandru	Serv.comunale		641	
22	II Bezevlunii Login	Serv.comunale		506	
23	II Iner Slusnac	Serv.comunale		12598	
24	II Popescu Galita	Serv.comunale		154	
25	II Confucel Eli	Serv.comunale		252	
26	II Servis TV	Serv.comunale		139	
27	SRL Comis Nord	Serv.comunale		1238	
28	II Grecu GVG	Serv.comunale		468	
29	SRL Norvast Club	Serv.comunale		3009	
30	II Echibana Colibaba	Serv.comunale		670	
31	II Prim Deal Grup	Serv.comunale		9555	
32	SRL Kanadas	Serv.comunale		7258	
33	II Raehita Badrajan	Serv.comunale		417	
34	OAP Gospodarul	Serv.comunale		11259	
35	CCL-4	Serv.comunale		12640	
36	II Rihac Elena	Serv.comunale		322	
37	CCL-1	Serv.comunale		5220	
38	OAP Eternit,9	Serv.comunale			
39	Populatia sect oms. -part	Serv.comunale		112000	

1	2	3	4	5	6
40	Total cont. 221			344046	
		Cont 228			
41	SRL Nica LAi	arenda		19943	
42	Total cont. 228			19943	
		Cont 229			
43	Servicii comunale a popul.	Serv.comun.alitate in prealabil			
44	SRL Nica -Lai	Pentru energia elect		16661	
45	Total cont 229			16661	
		Cont 227			
46	Primaria Riscani	Serv.de transp a gunoizului		8543	
47	Colegiul Agroindustrial	Servicii a masin de asin.		3809	
48	Total cont 227			12352	
49	Total creante pe termen scurt			393002	

Director

L.Salagor

Contabil Sef

V.Gaidau

Executat : Contabil

L.Matvievici