

ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Муниципального Предприятия

”АРЃ-CANAL” ТАРАКЛИЯ



ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Проект по Поддержке Местных
Властей Молдовы

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.

Проект USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP)

Contractor:

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

Partener:

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



СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	8
1.1 Цели и результаты диагностического анализа.....	8
1.2 Методология.....	10
2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	13
2.1. Общие данные.....	13
2.2. История создания и деятельности.....	14
2.3. Профиль деятельности.....	14
3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	15
3.1. Правовой и институциональной анализ.....	15
3.1.1. Применяемое законодательство.....	15
3.1.2. Анализ институциональной базы.....	16
3.1.2.1. Юридический статус.....	16
3.1.2.2. Форма собственности.....	16
3.1.2.3. Анализ учредительных документов.....	16
3.1.2.4. Анализ внутренних регламентов.....	17
3.1.2.5. Взаимоотношение между предприятием и учредителем.....	17
3.1.3. Анализ юридических аспектах.....	18
3.1.3.1. Юридические положения имущества.....	18
3.1.3.2. Взаимоотношение между предприятием и потребителями.....	18
3.1.3.3. Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями.....	19
3.1.4. Выводы.....	19
3.2. Операционный анализ.....	22
3.2.1. Технический анализ.....	22
3.2.2.1. Инфраструктура водоснабжения и канализации.....	22
3.2.2.2. Водные ресурсы и возможности очистки сточных вод.....	25
3.2.2.3. Качество услуг водоснабжения и канализации.....	28
3.2.2.4. Баланс воды.....	29
3.2.2.5. Энергетический менеджмент.....	31
3.2.2.6. Воздействие на окружающую среду.....	34
3.2.2.7. Проекты по восстановлению трубопроводов и канализации.....	34
3.2.2.8. Операционные показатели эффективности.....	35
3.1.5. Выводы.....	35
4. Маркетинговый анализ.....	37
3.3.1. Пользователи общественных услуг.....	37
3.3.2. Политика работы с клиентами.....	37
3.3.2.1. Присоединение потребителей.....	39
3.3.2.2. Заключение договоров.....	44
3.3.2.3. Установка и эксплуатация счетчиков.....	Error! Bookmark not defined.

3.3.2.4.	Измерение, выставление счетов и сбор оплат.....	48
3.3.2.5.	Прекращение (ограничение) предоставления услуг	60
3.3.2.6.	Отношения с потребителями и общественностью.....	65
3.3.3.	Тарифная политика.....	67
3.3.4.	Местные конкуренты.....	76
3.3.5.	Поставщики и политика работы с ними	76
5.	Анализ управления.....	77
3.4.1.	Стратегическое планирование	77
3.4.2.	Система управления.....	80
3.4.3.	Стиль управления.....	99
3.4.4.	Внутренний контроль. Показатели эффективности.....	100
6.	Анализ управления персоналом	107
3.5.1.	Управление персоналом.....	107
3.5.2.	Структурный анализ человеческих ресурсов.....	114
3.5.3.	Система оплаты труда и мотивации персонала.....	117
3.1.6.	Выводы.....	118
7.	Финансовый менеджмент	119
3.6.1.	Анализ финансового менеджмента.....	119
3.6.1.1.	Система финансового менеджмента.....	119
3.6.1.2.	принципы бухгалтерского учёта	122
3.6.2.	Финансово экономический анализ	124
3.6.2.1.	Анализ баланса.....	124
3.6.2.2.	Анализ финансовых результатов	131
3.6.2.3.	Анализ движения денежных средств.....	136
3.6.3.	Анализ финансовых показателей	137
	ПРИЛОЖЕНИЯ	142

Список таблиц

Таблица 1. Населенные пункты – партнеры в проекте LGSP – USAID	9
Таблица 2. Мощность водозаборов и данные системы водоснабжения.....	22
Таблица 3. Технические характеристики рабочих артезианских скважин	22
Таблица 4. Технические характеристики насосных агрегатов.....	22
Таблица 5. Классификация распределительных водопроводных сетей по возрасту.....	23
Таблица 6. Классификация трубопроводов распределительной сети по диаметру	23
Таблица 7. Классификация канализационных сетей по возрасту.....	23
Таблица 8. Классификация канализационных сетей по диаметру.....	24
Таблица 9. Насосное оборудование	24
Таблица 10. Уровень охвата услугами водоснабжения и канализации	24
Таблица 11. Качество воды в подземных источниках г. Тараклия.....	25
Таблица 12. Данные аналитического контроля качества стоков на выходе с очистных сооружений.....	27
Таблица 13. График подачи воды	29
Таблица 14. Потери воды в трубопроводе в зависимости от диаметра отверстия и давления.....	31
Таблица 15. Уровень аварийности на сетях водопровода	31
Таблица 16. Потребление электроэнергии для системы водоснабжения	31
Таблица 17. Производственные индикаторы.....	32
Таблица 18. Потребление электроэнергии для системы канализации	32
Таблица 19. Показатели эксплуатационной производительности для водоснабжения и канализации.....	35
Таблица 20. Эволюция портфеля клиентов МП «Арђ-Canal» Tاراclia	37
Таблица 21. Количество потребителей, с которыми заключены договора на 31.11.2013.....	48
Таблица 23. Данные по действующим тарифам на услуги водоснабжения и водоотведения	69
Таблица 24. Покрывтия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации	72
Таблица 25. Степень доступности тарифа (утверждённые тарифы)	73
Таблица 26. Степень доступности тарифа (себестоимость)	73
Таблица 27. Степень доступности тарифа (по категориям потребителей).....	75
Таблица 28. Список основных поставщиков предприятия.....	76
Таблица 29. Главные стратегические цели МП "Арђ-Canal" Тараклия на период 2013-2015.....	77
Таблица 30. Система принятия и реализации управленческих решений в МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	84
Таблица 31. Характеристика процесса управленческого планирования в МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	85
Таблица 32. Характеристики внутренней информационной системы МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	90
Таблица 33. Компоненты информационной инфраструктуры МП "Арђ-Canal" Тараклия	92
Таблица 34. Внутренние и внешние каналы передачи информации (связей) в МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	94
Таблица 35. Характеристики системы контроля МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	100
Таблица 36. Показатели производительности на уровне МП "Арђ-Canal" Тараклия	103
Таблица 37. Основания по которым работники уходят с работу, 2010-2012.....	115
Таблица 38. Структура персонала по полу.....	116
Таблица 39. Структура заработной платы, 2010-2012, лей	117
Таблица 40. Структура надбавок к заработной плате.....	118
Таблица 41. Ведение информационных баз предприятия «Арђ-Canal» Tاراclia.....	120
Таблица 42. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей).....	125
Таблица 43. Анализ дебиторов. Анализ активных и неактивных дебиторов (конец 2012 года)	128
Таблица 44. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%.....	131
Таблица 45. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы	134
Таблица 46. Затраты включенные в себестоимость, 2012 г.....	135

Таблица 47. Движения денежных средств (2010 – 2012), тыс. лей.....	137
Таблица 48. Анализ показателей рентабельности	138
Таблица 49. Анализ ликвидности предприятия.....	139
Таблица 50. Оборачиваемость активов предприятия	140
Таблица 51. Анализ показателей допустимых кредитов(млн. лей).....	140
Таблица 52. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2010 – 2012)	141
Таблица 53. Расчет точки безубыточности	141

Список фигур

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAI.....	8
Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия	9
Фигура 3. Вид очистных сооружений г. Тараклия.....	26
Фигура 4. Вид территории станции водоснабжения второго подъёма и хлораторной станции	26
Фигура 5. Баланс воды	30
Фигура 6. Потери воды при:1) маленьком давлении, 2) среднем давлении, 3) большом давлении в сети	31
Фигура 7. Эволюция вредного цтвержденного тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м ³	70
Фигура 8. Эволюция вредного цтвержденного тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м ³	71
Фигура 9. Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения предприятий, лей/м ³	71
Фигура 10. Эволюция тарифа на услуги канализаций для населения и предприятий, лей/м ³	72
Фигура 11. Распределение потребителей по среднемесячному потреблению воды: 1) абоненты частных домов, 2) абоненты многоэтажных домов	75
Фигура 12. Организационная структура МП "Арђ-Canal" Тараклия	82
Фигура 13. Процесс планирования и принятия решений в МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	86
Фигура 14. Структура информационной системы МП "Арђ-Canal" Тараклия.....	93
Фигура 15. Информационные потоки внутри МП "Арђ-Canal" Тараклия	93
Фигура 16. Уровни внутреннего контроля в МП "Арђ-Canal" Тараклия	103
Фигура 17. Управленческая команда «Арђ-Canal» Тараклия	107
Фигура 18. Цикл управления людскими ресурсами в рамках предприятия.....	108
Фигура 19. Развитие HR стратегии	109
Фигура 20. Эволюция показателя текучести, 2010-2012	115
Фигура 21. Эволюция показателя мобильности персонала, 2010-2012	115
Фигура 22. Структура персонала по: возрасту, общему стажу работы, общему стажу работы в предприятие.....	116
Фигура 23. Структура персонала по общему стажу работы в предприятие	116
Фигура 25. Структура персонала по направлениям деятельности, 2010-2012	116
Фигура 26. Система Финансового Менеджмента	119
Фигура 27. Структура активов (2010 – 2012)	126
Фигура 28. Структура основных средств(2010 - 2012).....	126
Фигура 29. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2012 г.	127
Фигура 30. Краткосрочные дебиторские задолженности, тыс. лей.....	127
Фигура 31. Структура Пассивов	129
Фигура 32. Структура Краткосрочных обязательств	129
Фигура 33. Эволюция доходов и всего расходов, 2010 – 2012 г.....	132
Фигура 34. Структура продаж по видам услуг.....	132
Фигура 35. Структура портфеля клиентов по видам предоставленных услуг, абоненты	133
Фигура 36. Структура продаж Воды.....	133
Фигура 37. Структура продаж Стоков.....	133
Фигура 38. Структура затрат включённых в себестоимость, 2012	135

Фигура 39. Структура административных расходов, 2012..... 136

Список приложений

Приложение 1. 142

Приложение 2. Должностная инструкция №4 главного инженера предприятия..... 143

Приложение 3. Структура персонала по подразделениям, должностным обязанностям, образованию, подчинению. Необходимость в персонале 145

Приложение 4. Штатное расписание 147

Приложение 5. Структура персонала по возрасту, общему стажу работы и стажу работы на предприятии 148

Приложение 6. Структура персонала по направлениям деятельности 149

Приложение 7. Структура персонала по направлениям специализации 150

Приложение 8. Показатель текучести персонала, 2010-2012 151

Приложение 9. Показатель мобильности персонала, 2010-2013..... 152

Приложение 10. Структура персонала по категориям, 2010 - 2012 153

Приложение 11. Список основных средств, конец 2012 года..... 154

Приложение 12. График погашения задолженности в бюджет..... 164

Приложение 13. Структура доходов предприятия, 2010 -2012 165

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Цели и результаты диагностического анализа

Проведение данного диагностического исследования осуществляется внутри проекта по поддержке местных органов власти (**The Local Government Support Project in Moldova - LGSP**) осуществляемым в рамках соглашения об оказании поддержки заключенной между Агентством США по международному развитию (USAID) и Правительством Республики Молдова. Данный проект устанавливает партнерство для наилучшего местного самоуправления.

ЦЕЛЬ проекта **LGSP**: оказание профессиональной помощи и поддержки местным органам власти в разработке и реализации долгосрочных политик и процедур, способствующих эффективному управлению. Проект предназначен для улучшения общественно-муниципальных услуг и инфраструктуры, помогая местным органам власти в укреплении потенциала планирования, финансирования и управления инфраструктурой, муниципальными услугами и проектами по энергоэффективности. Данные меры направлены на повышение эффективности процесса децентрализации, а также на укрепление отношений между местными властями и гражданами

Фигура 1. Составляющие компоненты проекта LGSP – USAI



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

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

Фигура 2. Результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия



Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

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

№	Населенный пункт – партнёр	Муниципальная служба выбрана для оценки в проекте LGSP
1.	г. Унгень	Благоустройство зеленых насаждений
2.	г. Яловень	Санитария
3.	г. Каушаны	Водоснабжение и канализация
4.	г. Орхей	Уличное освещение + Санитария
5.	г. Резина	Водоснабжение и канализация
6.	г. Шолданешты	Водоснабжение и канализация
7.	г. Стрэшень	Водоснабжение и канализация
8.	г. Тараклия	Водоснабжение и канализация
9.	г. Теленешть	Водоснабжение и канализация
10.	г. Дрокия	Водоснабжение и канализация
11.	г. Сынжерей	Санитария

Источник: Разработано «ProConsulting» SRL на основе данных USAID

1.2 Методология

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

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

	✓ Оценка доступности тарифов для граждан
--	--

2. КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Общие данные

Согласно Выписке из Государственного регистра юридических лиц №20735 от 02.08.2013 г.:

Полное наименование	МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "АРЃ-CANAL" ТАРАКЛИЯ
Сокращенное наименование	М.П. "АРЃ-CANAL TARACLIA"
Организационно-правовая форма	Муниципальное предприятие
Код IDNO¹	1002610000099 ²
Дата государственной регистрации	07.05.1998
Способ создания	Учреждение
Юридический адрес	MD-7401, ул. Вокзальная 73, г. Тараклия, Республика Молдова Телефон: 0-294-25-5-51 Факс: 0294-25-5-80 Электронный адрес: aracanal@mail.ru
Основные виды деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор, очистка и распределение воды 2. Производство тепловой энергии тепловыми станциями 3. Теплоснабжение 4. Производство тепловой энергии самостоятельными котельными 5. Транспортно-экспедиционные услуги 6. Сдача внаем собственного недвижимого имущества 7. Аренда прочего транспорта 8. Аренда сельскохозяйственных машин и оборудования 9. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей 10. Строительство зданий и/или инженерных строений, инженерно-технических сооружений и сетей, реконструкция, усиление, реставрация 11. Перевозка пассажиров общественным автомобильным транспортом 12. Посредничество по продаже широкого ассортимента товаров
Уставный капитал	16 275 642 лей
Учредитель	Примэрия города Тараклия ³ IDNO: 1007601006069 Юридический адрес: MD-7401, ул. Ленина 138, г. Тараклия, Республика Молдова Доля: 16 275 642 лей (100%)

¹ IDNO: Государственный регистрационный номер – фискальный код

² Согласно Свидетельству о государственной регистрации MD 0017692 от 27.01.2005 г.

³ Предприятие было создано на основании решения Уездного Совета №3/23 от 05.07.2001 г.

2.2. История создания и деятельности

- 05.07.2001** Создание Муниципального Предприятия "Арђ-Canal" Тараклия примэрией города Тараклия на основании решения Уездного Совета №3/23 от 05.07.2001 г. И городского совета Тараклия №7/1от 13.07.2011
- 21.03.2003** Переименование Муниципального Предприятия "Арђ-Canal" Тараклия
- 27.01.2011** Реорганизация муниципального предприятия путём объединения к М.П. "Арђ-Canal" Тараклия (фискальный код 1002610000099) М.П. «Вердиница-Тараклия» (фискальный код 1006603000477) и М.П. «Термоком-Тараклия» (фискальный код 1003610001912)
- 23.07.2013** Регистрирование Государственной Регистрационной Палатой Устава М.П. "Арђ-Canal" Тараклия в новой редакции

2.3. Профиль деятельности

Согласно Уставу Муниципального Предприятия "АРЃ-CANAL" Тараклия от 23.08.2013 г., утвержденный Решением Городского Совета Тараклия №3/13 от 23.08.2013 г., главным видом деятельности Муниципального Предприятия "Арђ-Canal" Тараклия является:

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

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

Предприятие выполняет следующие виды услуг:

- *Водоснабжение г. Тараклия*
- *Сбор и очистка сточных вод для г. Тараклия*
- *Обслуживание всех активов систем водоснабжения и водоотведения в г. Тараклия.*

3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Правовой и институциональный анализ

3.1.1. Применяемое законодательство

Первичное законодательство

Законодательство Республики Молдова, регулирующее, прямо или косвенно, организация и внедрение услуг в водоснабжения и канализации, состоит, в основном из:

- Закон №.1402 от 24.10.2002 о публичных службах коммунального хозяйства;
- Закон №.1134 от 02.04.1997 об акционерных обществах;
- Закон №.845 от 03.01.1992 о предпринимательстве и предприятиях;
- Закон №.220 от 19.10.2007 о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- Закон №. 436 от 28.12.2006 о местной публичной власти;
- Закон №.523 от 16.07.1999 о публичной собственности административно-территориальных единиц;
- Закон о воде №.272 от 23.12.2011;
- Закон №.272 от 10.02.1999 о питьевой воде;
- Закон №. 1513 от 16.06.1993 о санитарно-эпидемиологическом обеспечении населения
- Закон №.105 от 13.03.2003 о защите прав потребителей;
- Закон №.913 от 30.03.2000 о кондоминиуме в жилищном фонде;
- Закон №.1525 от 19.02.1998 об электроэнергетике;

Вторичное законодательство

- Решение Правительства №.662 от 13.06.2007 о принятии Стратегии водоснабжения и канализации населенных пунктов Республики Молдова;
- Решение Правительства №.1406 от 30.12.2005 об утверждении Программы водоснабжения и канализации населенных пунктов Республики Молдова;
- Решение Правительства №.986 от 11.08.2003 о создании Подразделения по внедрению проектов водоснабжения и канализации;
- Решение Правительства №.656 от 27.05.2002 об утверждении Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации;
- Решение Правительства №.191 от 19.02.2002 об утверждении 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;
- Решение Правительства №.894 от 12.11.2013 об организации и функционировании единого окна в области природоохранного разрешения на специальное водопользование (вступает в силу 01.04.2014г.);
- Решение Парламента №.238 от 26.10.2012 об утверждении Положения об организации и функционировании Национального агентства по регулированию в энергетике;
- Решение НАРЭ №.164 от 29.11.2004 о Методологии определения, утверждения и применения тарифов на публичные услуги по водоснабжению, канализации и очистки сточных вод;
- Решение Правительства №.1228 от 13.11.2007 об утверждении Положения о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды;
- Решение Правительства №. 619 от 16.08.94, о регулировании водных отношений и

- рациональном использовании водных ресурсов в Республике Молдова;
- Решение Правительства №. 632 от 18.05.2002 об изучении, использовании и охране минеральных вод;
 - Решение Правительства №. 1406 от 30.12.2005 об утверждении Программы водоснабжения и канализации населенных пунктов Республики Молдова до 2015 года ;
 - Приказ №.6 от 24.01.2006 об утверждении Типового положения об эксплуатации систем водоснабжения и канализации;
 - Методология разработки нормативов технологического потребления воды на предприятиях поставляющих услуги водоснабжения и канализации. Приказ MPP №. 163 от 27.10.1999;
 - Типовое положение о приеме сточных вод, выдачи техусловий и авторизаций по выбросу сточных вод в системе канализаций населенных пунктов Приказ №.40 от 18.02.2005 Департамента Строительства и Развития;

3.1.2. Анализ институциональной базы

3.1.2.1. Юридический статус

Муниципальное Предприятие «Арă-Canal» Тараклия было основано в 05.07.1998, зарегистрировано в Государственной регистрационной палате под IDNO 1007601006069. Уставной капитал -16 275 642 леев.

Единственным учредителем компании является Мэрия г. Тараклия.

Согласно Уставу, основными видами деятельности предприятия являются:

- Добыча, очистка и распределение воды;
- Производство тепловой энергии от тепловых станций;
- Отопление;
- Производство тепловой энергии независимых тепловых центров;
- Перевозка груза и транспортные услуги;
- Сдача в аренду собственного недвижимого имущества;
- Аренда прочего транспорта;
- Аренда сельскохозяйственных машин и оборудования;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Возведение зданий и (или) гражданского строительства, сооружения и коммунальные сети, реконструкции, реставрации;
- Пассажирские перевозки в общественном пользовании;
- Посредничество по продаже широкого ассортимента товаров.

3.1.2.2. Форма собственности

В настоящее время существующие активы, образующие водопроводные и канализационные системы Тараклия, принадлежат Мэрии г. Тараклия и переданы в хозяйственное ведение Муниципальному Предприятию «Арă-Canal» Тараклия.

Согласно правовым документам, муниципальное предприятие осуществляет свои права посредством владения и пользования имуществом для достижения уставных целей.

3.1.2.3. Анализ учредительных документов

Учредительный акт МП «Ара-Canal» Тараклия является Устав. Устав был утвержден в 1998г. 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 содержащимися в Постановлении Правительства №.387 от 06.06.1994 об утверждении типового Положения о муниципальном предприятии.

Это означает, что Устав в значительной степени имеет декларативный характер, так как он не содержит комплексные положения о независимости активов, финансовой и управленческой независимости.

3.1.2.4. 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, особенно разработка Экологического и Социального Операционного Плана и Коммуникационной стратегии.

3.1.2.5. Взаимоотношение между предприятием и учредителем

Юридические аспекты

В соответствии с Уставом, предприятие подведомственно своему учредителю Мэрии г. Тараклия. Соответственно, все назначения и решения принимаются только если это согласованно с мэрией.

Функциональные аспекты

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 мэрией и предприятием не был заключен договор по делегированию услуг водоснабжения и канализации. Мэрия 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. Экономический и финансовый анализ компании осуществляется цензором и утверждается учредителем.

3.1.3. Анализ юридических аспектах

3.1.3.1. Юридические положения имущества

Имущество предприятия состоит из собственного имущества и имущества, переданное в экономическом управлении. Анализ имущества, активы и дебиторская задолженность представлена подробно в п. **3.6.2.1.**

Список должников по просроченным выплатам за предоставленные услуги показан в **Таблица 33.** Согласно анализу, должников можно условно разделять на активных должников и пассивных должников. Активные должники это те, кто не платил за услуги в течение последних трех лет. Крупнейшим должником муниципального предприятия является частное предприятие холдинга, находящееся в процессе несостоятельности. Это обстоятельство повышает риск не взыскания долгов предприятия, так как это зависит от наличия активов должника.

Только немногие предприятия допустили формирование исторической задолженности, которое формируется вследствие неоплаты счетов, на протяжении более чем три года. Учитывая общий срок исковой давности в три года, компания не сможет добиваться их возврата посредством исполнения судебных решений. Рекомендуются, чтобы в будущем не допустить пропуск общего срока исковой давности.

Потребители - физические лица, пассивные должники имеют низкую долю в задолженности перед компанией. Учитывая тот факт, что доля долгов, распределенные на каждого потребителя, является относительно низким их взыскание через суд, предоставляется убыточным.

Из активных должников, потребители - физические лица имеют самую большую долю - 309,499.75 лей. Взыскание задолженности с них, делается поэтапно, с применением принудительных мер в процессе предоставления услуг, а также путем взыскания на основании судебных решений.

3.1.3.2. Взаимоотношение между предприятием и потребителями

Муниципальное Предприятие «Арђ–Canal» Тараклия предоставляет услуги водоснабжения и канализации в рамках договоров об оказании услуг. Договор об оказании услуг предусматривает, среди прочего, и следующие аспекты:

- договаривающиеся Стороны;
- объект договора;

- обязанности Сторон;
- расчеты;
- другие общие положения .

Важно отметить, что типовой 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 отопления и водоснабжения», утвержденный Постановлением Правительства № 191 от 19 февраля 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 Тараклии, это обстоятельство менее применимо. В этом случае рекомендуется рассмотреть текст договоров, в свете последних изменений в законодательстве, действующей в этой области. Типовой договор на услуги водоснабжения и канализации содержится в типовом Регламенте по использованию коммунальных систем водоснабжения и канализации, принятым Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002 и опубликованного в Официальном Мониторе № . 071 от 06.06.2002 ст. №.750.

Вывод и рекомендации:

- *С точки зрения законности, контракт на оказание услуг не в полной мере соответствуют требованиям закона и неполно соответствуют принципам защиты прав потребителей, что делает его уязвимым в случае возможного спора.*
- *В данном случае рекомендуется пересмотреть текст контракта согласно изменениям в законодательстве.*

3.1.3.3.Взаимоотношение между предприятием и профсоюзом, ассоциацией работодателей, общественными организациями

На предприятии создан профсоюз и с 2011г. Этот профсоюз является членом Федерации профсоюзов работников государственных и общественных служб Республики Молдова.

Предприятию не входит в какой либо ассоциации работодателей. Причина –отсутствие должной консультативной поддержки для разработки документов, а также денежных средств для оплаты взносов.

Предприятие является членом Ассоциации Moldova Арђ-Canal.

3.1.4. Выводы

Влияние учредителя (местной публичной власти) над предприятием является постоянным, но далеко не положительным. Реальность последних лет выявило ряд недостатков, которые сохранялись в течение долгого времени и рискует стать хроническим:

- существование несовершенного законодательства, искусственно умноженное размытое и нередко антагонистическое, продвигаемое несколькими властными институтами, имеющие полномочия в области водоснабжения и канализации;
- непонимание и злоупотребление местной автономии со стороны местных выборных должностных лиц;
- огромные дисфункция между мэром и членов местного совета, по проблемам, касающиеся предоставления услуг водоснабжения и канализации;
- законодательство и законы, регулирующие предоставления услуг водоснабжения и канализации, а также, регулирующее местное самоуправление, создает реальный риск стать препятствие на пути развития услуг водоснабжения и канализации.

Основным препятствием является отсутствие механизмов по созданию регионального оператора услуг водоснабжения и канализации. Между тем молдавское законодательство позволяет это, в принципе.

Приведенный выше анализ позволяет нам указать на недостатки такой конструкции как муниципальное предприятие:

- отсутствие всеобъемлющих правовых рамок для регулирования создания, функционирования и ликвидации муниципального предприятия ;
- ограниченные возможности для инвестиций;
- сильная зависимость от воли учредителя;
- неэффективное управление;
- отсутствие готовности работать более эффективно, так как отсутствуют конкуренты, а затраты известны.

Муниципальное предприятие действует на основании собственного устава, с директором предприятия заключается индивидуальный трудовой договор, а имущество, принадлежащее местной администрации, передается на права владения и использования (так называемое экономическое управление).

Отсутствие жестких договорных условий предоставления публичных услуг населению, которые должны быть обязательными для муниципального предприятия, дополняется управленческими ограничениями и т.д., что, в свою очередь генерирует отрицательный имидж поставщика коммунальных услуг. Кроме того, имущество административно-территориальных единиц (например, системы водоснабжения и канализации) переданы предприятиям без заключения юридического документа, подтверждающего права и обязанности предприятия по отношению к этим активам, условия эксплуатации, возврат и т.д..

В соответствии с законодательством, учредитель муниципального предприятия является публичным органом, так что исключено основание двух или более компаний, предоставляющих подобные услуги на той же территории. Муниципальное предприятие, хотя и не имеет в себе лучшие черты, могло бы быть преобразовано в региональном операторе, если бы законодательство четко регулировало деятельность, а также отношения с другими органами публичной власти, которым, возможно, будут предоставлены эти услуги. Кроме того, компания должна быть в состоянии обеспечить эту услугу в лучших качественных и ценовых условиях. В иных случаях, местная власть будет создавать свои собственные подразделения или будет делегировать предоставление услуг тому, кто лучше справляется с этим и дает более приемлемые условия.

Межмуниципальное предприятие (региональное) было бы оптимальным в данном случае и может быть создано в форме акционерного общества.

Акционерное общество является компания, основанная одним или несколькими учредителями, которые могут быть юридические лица публичного права, а также и частные организации. В нашем случае, рекомендуется, чтобы учредителями являлись юридические лица публичного права. Характеристики акционерного общества: оно является подлинным участником рыночных процессов, который осуществляет любую деятельность, не запрещенной законом, отвечает по своим обязательствам перед всеми имуществом, которое принадлежит в собственность, не отвечает по обязательствам своих акционеров (они несут риск убытков в пределах стоимости акций которые им принадлежат).

Преимущества акционерного общества:

- ❏ Возможность привлечения инвестиций и увеличения капитала;
- ❏ Большую подвижность и способность реагировать на экономические и финансовые изменения;
- ❏ Продолжительность жизни потенциально выше;
- ❏ Являются экономически более эффективные для предоставления услуг на обширные территории, на региональном или районном уровне.

- ❖ Конечно, это форма организации имеет свои недостатки :
- ❖ Подвержены рискам рыночной экономики;
- ❖ Более комплексная процедура регистрации;
- ❖ Устройство и структура деятельности намного сложнее;
- ❖ Нет практики (по крайней мере сейчас) в сельской местности.

Несколько местных органов власти могли бы создать акционерное общество, основной деятельностью которой является предоставление коммунальных услуг (например, водоснабжение и канализация).

Учредители, акционеры компании, на основании права голоса, будут решать все, что касается деятельности общества. Местные органы власти, в юрисдикции которых подпадает организация, функционирование коммунальных услуг, будут делегировать предоставление услуг посредством заключения договора делегации услуг водоснабжения и канализации. Договор будет регулировать права и обязанности сторон, а также другие аспекты услуг. Кроме того, местные власти будут разработать и утверждать технические характеристики (Условия предоставления услуг), организации и функционирования службы и т.д. Имущество, которое не является частью публичной собственности, должно быть передано акционерному обществу в его уставном капитале. Для любого нарушения условий договора акционерное общество будет отвечать в соответствии с законом.

Каждый раз, когда акционерное общество нарушает условия договора, местные органы власти могут отозвать управление услугами, и передавать это управление другому оператору на местном или региональном рынке.

Эта правовая форма регионального оператора предпочтительнее, когда потребность в иностранных инвестициях очевидна. Существует также возможность присоединения новых партнеров, что, в свою очередь, ведет к развитию сильного регионального оператора.

3.2. Операционный анализ

3.2.1. Технический анализ

3.2.2.1. Инфраструктура водоснабжения и канализации

Городская инфраструктура представляет собой систему водоснабжения и систему канализации и очистки сточных вод. Инженерные сети и сооружения построены в 70 годы прошлого столетия и находятся в эксплуатации более 30 лет.

Водоснабжение

Таблица 2. Мощность водозаборов и данные системы водоснабжения

Название индикаторов	Единица измерения	2002	2010	2011	2012
мощность водозаборов	тыс.м3/год	1 058,5	1 058,5	1 058,5	1 058,5
каптаж родников	штук	1,0	1,0	1,0	1,0
Кол-во скважин, всего	штук	24	24	24	24
кол-во скважин в эксплуатации	штук	17,0	4,0	4,0	4,0
кол-во насосных станций	штук	4,0	4,0	4,0	4,0
протяженность водопроводов	км	57,8	57,8	57,8	57,8

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

+ Анализ суммарной мощности водозаборов составляет 1058 тыс.м3 в год, что позволяет сделать положительные выводы на счет обеспечения города необходимым количеством воды, в том числе и для промышленных целей.

Таблица 3. Технические характеристики рабочих артезианских скважин

№ источника	Марка, тип насосного агрегата	Дебит, л/сек	Напор, м	Мощность, (kW)
		номин		номин
№1	ЭЦВ 6x10x110	2,77	110	5,5
№2	ЭЦВ 6x10x140	2,77	140	5,5
№3	ЭЦВ 8x25x100	6,94	100	11
№4	ЭЦВ 6x6,3x85	1,75	85	2,8

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

Таблица 4. Технические характеристики насосных агрегатов

Марка, тип насосного агрегата	подача (m ³ /h)	напор, m	Мощность (kW)
Д-315-74-7-Л-4	315	71	110
4К - 90 - 85	90	85	45
ВК - 2/26 А	7,2	26	5,5
ВК - 2/26	7,2	26	5,5
3К6 (К80 - 50- 200)	50	50	15
4К - 6 (К100 - 65 - 250)	100	80	45
К - 100 - 65 - 200	100	50	22,0

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

Таблица 5. Классификация распределительных водопроводных сетей по возрасту

Материал	Длина сетей (м)/ Возраст (лет)				Всего
	< 10	11 – 20	21 – 30	> 30	
Бетон	-	-	-	-	-
Асбоцемент	-	-	-	15 145	15 145
Чугун	-	-	-	11 768	11 768
Сталь	-	-	-	25 370	25 370
HDPE	-	-	-	5 560	5 560
Всего	0	0	0	57 560	57 560
% из всего	0%	0%	0%	100%	100%

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

Анализ распределительных сетей по возрасту позволяет констатировать о **высокой степени износа этой группы основных средств и как результат наличию большому риску негативного влияния на финансовую составляющую деятельности Оператора**. Предлагается создать рабочую группу для проведения анализа технического состояния сетей с целью определения физического износа и определения срока реальной пригодности в эксплуатации.

Таблица 6. Классификация трубопроводов распределительной сети по диаметру

Материалы	Длина (м)/ диаметр (mm)							Всего
	100	150	200	250	300	350	400	
Железобетон	-	-	-	-	-	-	-	-
Чугунные	4 573	-	-	-	4 035	-	-	8 608
Сталь	780	1 435	2 715	-	-	-	-	4 630
А/цементные	2 090	3 590	9 465	-	-	-	-	15 145
HDPE	725	-	-	-	-	-	-	725
Итого	8 168	5 025	12 180	-	4 035	-	-	29 408
% из всего	27,8	17,1	41,4	-	13,7	-	-	100

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

Классификация трубопроводов распределительных сетей по диаметру позволяет понять степень загрузки сетей и инвестиционную составляющую. Из анализа видно, что большее количество сетей имеют диаметр 200 мм и более, что доказывает не загруженность сетей и необходимость иметь ввиду этот индикатор при разработке концепта развития городской инфраструктуры.

Канализация

Система водоотведения и очистки сточных вод города Тараклия состоит из уличных сетей и коллекторов протяженностью 13,4 км, 4-х районных насосных станций и Главной насосной станции, очистными сооружениями. Критическим индикатором системы канализации являются: большой срок эксплуатации, физический износ оборудования и сооружений, фактически вышедшие из строя очистные сооружения.

Таблица 7. Классификация канализационных сетей по возрасту

Материал	Длина сетей (м)/Возраст (лет)				Всего
	< 10	10 – 20	20 – 30	> 30	
Железобетон	-	-	-	2 660	2 660
Асбоцемент	-	-	-	8 150	8 150
Керамика	-	-	-	2 590	2 590
Итого	-	-	-	13 400	13 400
% из всего	-	-	-	100	100

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

Таблица 8. Классификация канализационных сетей по диаметру

Материал	Длина (м)/ диаметр (мм)								Итого
	100	150	200	250	300	350	400	500	
Железобетон	-	-	-	-	-	-	-	2 660	2 660
Асбоцемент	2 905	2 695	-	-	2 550	-	-	-	8 150
Чугунные	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Керамика	-	1 250	1 340	-	-	-	-	-	2 590
Итого	2 905	3 945	1 340	-	2 550	-	-	2 660	13 400
% из всего	21,7	29,4	10	-	19	-	-	19,9	

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

Таблица 9. Насосное оборудование

Марка, тип насосного агрегата	подача (м³/h)	подъем, m	Мощность (kW)	
РНСК	CM – 125 – 80 – 315/4	80	32	22
ГНСК	CM – 80 – 50 – 200 /2	50	50	18,5
	CM – 80-50-200/4	25	12,5	34
	5Ф12	200	32	45
	5Ф12	200	32	45
	5Ф12	200	32	45

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

Доступность населения к услугам водоснабжения и канализации

Таблица 10. Уровень охвата услугами водоснабжения и канализации

Название индикаторов	Единица измерения	2008	2009	2010	2011	2012
Всего жителей	чел	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Жители, подключенные к централизованной системе водоснабжения	чел	7 200	10 300	10 400	10 800	11 800
		48%	69%	70,0%	72,0%	79%
Жители, подключенные к существующим сетям водопровода	чел	300	200	100	306	340
		2%	1,33%	0,66%	2,04%	2,26%
Жители, подключенные к новым сетям водопровода	чел	0	0	0	0	0
Жители, использующие в питьевых целях воду из колодцев	чел	41	59	64	72	80
		0,27%	0,39%	0,42%	0,48%	0,53%
Кол-во подключений к сетям водоснабжения	абон	368	130	200	102	120
Жители, подкаченные к сетям канализации	чел	4 365	4 407	4 590	4 614	5 075
		29,1%	29,38%	30,6%	30,8%	33,8%
Жители, подкаченные к существующим сетям канализации	чел	45	78	60	45	50
		0,3%	0,52%	0,4%	0,3%	0,33%
Жители, подкаченные к новым сетям канализации	чел	0	0	0	0	0
Жители, которые используют выгребные ямы	чел	70	95	130	152	170
		0,46%	0,63%	0,86%	1,1%	1,13%
Всего подключений к сетям канализации	абон	1455	1497	1502	1538	1695

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

3.2.2.2. Водные ресурсы и возможности очистки сточных вод

Водные ресурсы предназначенные для водоснабжения г. Тараклия, распределены на 2 сектора:

1. водозабор на пойменной части города, состоящий из 17 артезианских скважин;
2. каптаж родников, который находится на плато в восточной части города, на расстоянии 5-6 км.

В соответствии с ПОСТАНОВЛЕНИЕ Правительства №934 от 15.08.2007 о создании Автоматизированной информационной системы «Государственный регистр бутилированных природной минеральной воды, питьевой воды и безалкогольных напитков» приложение №2, сделан анализ качества поставляемой воды в городе Тараклия. На основании лабораторных исследований выполнение лабораториями Тараклийского Центра Публичного Здоровья и SA „Арђ- Canal Chişinău” были выявлены следующие результаты, которые приведены в **Таблица 10**.

Таблица 11. Качество воды в подземных источниках г. Тараклия

Параметр	Предельно допустимая концентрация (ПДК)	Единица измерения	Водозабор из скважин	Каптаж родников
Аммоний	0,5	мг/л	1,0 ÷ 2,8	0,1
Нитриты	0,5	мг/л	0,1	0,1
Нитраты	50	мг/л	7,3	37,0 ÷ 64,0
Хлориды	250	мг/л	372,4	112,2
Цветность	приемлемая для потребителей		неприемлемая	прием
Жёсткость общая, минимальная	5	немецкие градусы	2,0	25
Железо	0,3	мг/л	0,3	0,1
Марганец	50	мг/л	0,01	0,01
Окисляемость	5	мг O ₂ /л	6,4	0,8
Сульфат	250	мг/л	32	244,6
Мутность	≤5	НЕМ	0,9	1,3
Фтор	1,5	мг/л	1,2 ÷ 1,4	3,2

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

Из приведенного анализа можно сделать следующее заключение: *водоносные горизонты используемые для обеспечения города водой не пригодны для подачи воды в питьевых целях, т.е. вода не питьевого качества*. В районе города нету источников питьевой воды, ни подземных, ни поверхностных. Ближайший источник поверхностной воды является Водоочистная Станция г. Кагуле, на реке Прут.

Другой вариант – очистка подземных вод это означает, что необходимо сделать Технико-Экономическое Обоснование Проекта (Fezability Stady) с целью выявления эффективности вариантов очистки подземных вод или транспортировки очищенных поверхностных вод из реки Прут.

Необходимо отметить что "The German Agency for International Cooperation (GIZ)" разработал ТЭО для района Кагул, в котором при определённых вариантах предусматривается и водоснабжение г. Тараклия.

Фигура 3. Вид очистных сооружений г. Тараклия



Источник: www.geoportal.md

Фигура 4. Вид территории станции водоснабжения второго подъёма и хлораторной станции



Источник: www.geoportal.md

Таблица 12 Данные аналитического контроля качества стоков на выходе с очистных сооружений

ГОДА	Место отбора проб	pH	Subst suspend.	Reziduu uscat	Ингредиенты mg/dm ³											
					Cl ⁻	SO ₄ ²⁻	PO ₄ ³⁻	O ₂ dizolv	ССО	СВО tot	N-NH ₄ ⁺	N-NO ₂ ⁻	N-NO ₃ ⁻	Нефтепродукты	Жиры	Моющие средства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ср. 2011	вход	7	175	2007	435	228	5,33	N/d	327	74	40,8	0,15	0,18	-	3	0,04
	Выход	7,3	59	1899	353	195	3,66	N/d	234	56	11,7	0,2	4,36	-	2,2	0,03
	r.Lunguța amonte	7,7	125	5296	652	1111	0,57	8,01	204	46	0,57	0,21	5,5	-	0,6	0,01
	r.Lunguța aval	7,6	123	5191	642	1082	0,82	7,53	213	49	1,27	0,22	5,6	-	1,3	0,02
Ср. 2012	вход	7,4	316	2256	297	261	6,09	n/d	435	107	48	0	-	-	2,8	0,08
	Выход	7,6	53	1956	313	225	4,8	1,3	303	72	27	0,04	-	-	0,6	0,05
	r.Lunguța amonte	7,9	250	2975	501	1134	1,4	2,5	191	42	0,66	0,26	-	-	0	0,01
	r.Lunguța aval	7,8	220	3273	322	1074	1,5	3	214	45	1,14	0,29	-	-	0	0,02
23.05.2013	вход	7,4	353	2588	258	15	n/d	480	90	73,4	0,02	0	-	0,0900	0,09	-
	Выход	7,7	88	2490	236	13	n/d	345	68	13,8	0,38	5,9	-	0,0300	0,03	-
	r.Lunguța amonte	7,7	120	3940	819	2	5,97	74	14	4,87	0,75	13,5	-	0,0000	0,00	-
	r.Lunguța aval	7,7	100	3290	790	2,7	5,94	124	21	6,7	0,96	13,7	-	0,0020	0,002	-
	LAD		15	1500	335	230	0,98	-	-	14,3	2,95	0,16	24,3	0,05	0,5	0,3

Источник: Подготовлено "ProConsulting" на основе данных МП «АрՁ-Canal» Тараклия

- *Анализ работы очистных сооружений показал что в последнее время не соблюдается технология очистки сточных вод по причине больших затрат на обеспечение биологической очистки.*

Оборудование для обеспечения необходимого воздуха для аэрации очень энергоемкое и имеет большой физический износ, требующий постоянные расходы на капитальный ремонт. Затраты на электроэнергию и ремонтные работы влияют на формирование тарифа и достигает уровня когда становится недоступным для потребителей. В создавшейся ситуации очистные сооружения выполняют функции только механической очистки (частично) и в определенной степени влияют на экологию внешней среды, в том числе реки Лунгуца которая является эмиссаром сточных вод после очистки.

Другой проблемой является износ технологического оборудования, которое необходимо заменить на более долговечное и менее затратное. С учетом что такое оборудование достаточно дорогостоящее необходимо сделать анализ экономической эффективности и окупаемости для определения финансовых возможностей предприятия. В то же время необходимо отметить что природе наносится ущерб который необходимо исключить. В этом плане необходимо отметить, что проблема экологического состояния реки Лунгуца носит региональный характер, так как загрязнение ее вод превышают нормативны, выше по течению места сброса от городских очистных. Это означает, что загрязнение реки носит бассейновый характер и проблему необходимо решить на региональном уровне.

3.2.2.3. Качество услуг водоснабжения и канализации

Предприятие должно разрабатывать и утвердить схему сбора и анализа статистических данных о системах водоснабжения и канализации. Это должно включать в себя следующее:

- Качество воды источников водоснабжения;
- Принципиальная схема водоснабжения (с условной топографической привязкой к территории);
- Магистральные сети (диаметры (мм); длина (м));
- Насосные станции (подача (м³ в сутки); давление (м. вод. Ст.));
- Диктующие точки, точки манометрического контроля (указать максимальное и минимальное давление, (м. вод. ст.));
- Узлы регулирования и измерения расходов;
- Статистические данные аварий (повреждений) на водопроводных сетях. Анализ делается на основании работы с дефектными ведомостями проведения ремонтных работ.

Анализ стандартов и уровня предоставляемых услуг населению города, показывает необходимость углублённого изучения фактического состояния инфраструктуры водоснабжения и канализации.

Основной проблемой является качество воды, которая по нескольким параметрам не относится к категории питьевой. Имея достаточно воды в 2-х водозаборах, согласно представленных лабораторных анализах приходим к выводу что для доведения этой воды до уровня питьевого качества необходимо построить водоочистные сооружения. Если взять во внимание тот факт что очистка подземных вод в Молдове не имеет большого опыта, рекомендуется в начале выполнить технико-экономические изыскания, с целью выявить самый оптимальный и эффективный вариант по очистке воды. Данные изыскания должны учитывать и возможность обеспечения водой из поверхностных источников.

Второй по значимости проблемой является подача воды по графику для жителей микрорайона.

Таблица 13. График подачи воды

Дни недели	Время суток	начало	конец	Длительность подачи
Рабочие дни	Утро	6-30	7-40	1час 10мин
	Обед	12-00	12-40	40 мин
	Вечер	19-00	21-00	2 часа
Выходные дни	Утро	7-00	8-30	1час 30мин
	Обед-вечер	14-00	21-00	7 час

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

Это означает, что имеют ограничения четыре - девяти этажные дома и пять - пяти этажных домов, поликлиника, школа другие социальные учреждения. Всего недополучают услуг более 2 тысяч человек. Остальная часть города обеспечена водой с 5-00 до 21-00, ежедневно, что составляет 16 часов в сутки.

Третьей проблемой является перерывы в водоснабжение по причине ликвидации аварий и ремонтов.

3.2.2.4. Баланс воды

Факторы которые определяют потери

- Давление в сети;
- Повреждение водопроводов;
- Слабое качество строительных работ;
- Химическая активность грунтов в местах прокладки труб;
- Коррозия труб из-за блуждающих электрических токов.

Для осуществления качественного менеджмента в секторе потерь, необходимо внедрение в текущую практику оператора водоснабжения и канализации современных инструментов анализа и мониторинга, и именно:

- ✓ Баланс воды;
- ✓ Индикаторы потерь в инфраструктуре водоснабжения и канализации;
- ✓ Оценка технического состояния водопроводных сетей;
- ✓ Анализ и диагностирование систем водоснабжения и канализации.

Рекомендуется разработать план действий по сокращению потерь, через:

- Утверждения годового графика проверки водопроводных сетей, методом осмотра и планирования работ по содержанию и ремонту сетей.
- Организация контроля и оптимизация давления в системе водоснабжения с целью уменьшения потерь через создание эффективной системы мониторинга;
- Установка счетчиков на всех этапах пути, для локализации проблемных участков; Организация постоянного мониторинга дебитов воды (создание по возможности зонирование системы водоснабжения города, анализ дебитов по каждой зоне в моментах пикового потребления и ночных расходов);
- Замена счетчиков которые не соответствуют по расчетным параметрам, (диаметр, класс точности, положение установки);
- Реализация программы по метрологической поверке счетчиков и замены неисправленных и несоответствующего класса точности.

Фигура 5. Баланс воды

<p>Годовой объем воды введенный в систему 209 900 м³/год</p>	<p>а) авторизованное потребление 171 400 м³/год</p>	<p>а) авторизованное потребление воды на которые выставлены счета 165 064 м³/год</p>	<p>Измеренное счетчиками потребление воды на которые выставлены счета м³/2012 году</p>	<p>Вода которая приносит доход 171 400 м³/год</p>	
			<p>Неизмеренное счетчиками потребление воды на которые выставлены счета м³/2012 году</p>		
		<p>б) авторизованное потребление воды на которые не выставлены счета 6 336 м³/год</p>	<p>Измеренное счетчиками потребление воды на которые не выставлены счета м³/2012 году</p>		<p>Вода которая не приносит доход 171 191 м³/год</p>
			<p>Неизмеренное счетчиками потребление воды на которые не выставлены счета м³/год</p>		
	<p>б) Потери воды 171 191 м³/год</p>	<p>с) невидимые, скрытые потери Нет данных м³/год</p>	<p>Неавторизованное потребление (не оценено оператором) Нет данных</p>		
			<p>Ошибки счетчика м³/год</p>		
			<p>Потери по водоводам и распределительным сетям Нет данных м³/2012 году</p>		
			<p>Утечки и переливы в резервуарах: Нет данных м³/2012 году</p>		
	<p>д) Реальные потери Нет данных м³/год</p>	<p>Потери на вводах до узла учета м³/2012 году</p>			

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

Фигура 6. Потери воды при: 1) маленьком давлении, 2) среднем давлении, 3) большом давлении в сети

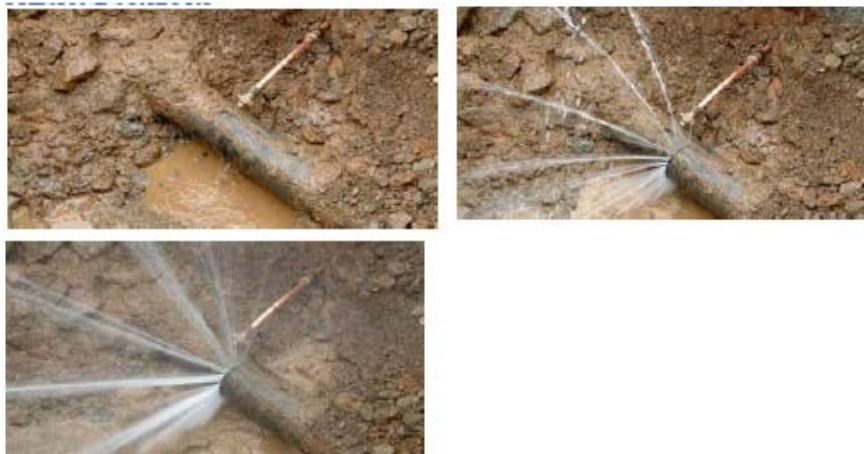


Таблица 14. Потери воды в трубопроводе в зависимости от диаметра отверстия и давления

Ø, мм	диаметр отверстия				давления в трубах			
	м³/час	м³/сутки	м³/месяц	м³/год	бар	отклонение, %	бар	отклонение, %
1	0,058	1,39	41,6	499,2	1	45	6	110
2	0,19	4,56	136	1 632	2	63	7	118
3	0,89	11,75	351	4 212	3	77	8	127
4	1,34	21,4	640	7 680	4	89	9	134
5	1,8	32	960	11 520	5	100	10	141

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

Таблица 15. Уровень аварийности на сетях водопровода

Наименование индикатора	диаметр (мм)	Возраст (лет)	Количество аварии			
			2009	2010	2011	2012
Источник информации №1	76-219	30	71	83	58	60
Источник информации №1	-	-	-	-	256	223
Итого	-	-	71	83	314	283

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

3.2.2.5. Энергетический менеджмент

Энергетический менеджмент – это элемент системы управления, который обеспечивает рациональное использование энергетических ресурсов и базируется на проведении постоянного мониторинга энергопотребления, энерготехнических исследований, замеров, анализе использования энергоресурсов, разработке и внедрению энергосберегающих мероприятий.

При проведении энергоаудитов предприятий ВКХ мы столкнулись с отсутствием разработки организационных и методических аспектов интеграции служб и функций.

Таблица 16. Потребление электроэнергии для системы водоснабжения

Наименование индикатора	Единица измерения	2011	2012
Насосные станции 1 подъема	kWh	112 973	110 590
Насосные станции 2 подъема	kWh	227 854	259 513
Насосные станции 3 подъема	kWh	57 650	61 060
Освещение территории санитарных зон	kWh	314	446
Всего для системы водоснабжения	kWh	398 791	431 609

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

Анализ потребления воды на добычу 1 м³ воды показывает рост по сравнению с аналогичным периодом 2002 года. В 2011 году наблюдается снижение на 37,5% и составляет 1,5кВт/1 м³, однако уже в 2012 году затраты растут по сравнению с 2011 годом на 140% в сравнение с результатами 2011 года, но меньше чем показатели 2010 года на 12,5%. В целом наблюдается тенденция улучшения показателя по расходу э/энергии на добычу воды. В то же время показатель расхода э/энергии по отношению к объёму продаж находится в росте по отношению к данным 2002года.

Таблица 17. Производственные индикаторы

Наименование индикатора	Единица измерения	2002	2010	2011	2012
мощность водозаборов	тыс.м ³ /год	1 058,5	1 058,5	1 058,5	1 058,5
каптаж родников	штук	1,0	1,0	1,0	1,0
артезианские скважины	штук	17,0	4,0	4,0	4,0
насосные станций	штук	4,0	4,0	4,0	4,0
протяженность водопроводов	км	57,8	57,8	57,8	57,8
забрано воды из источника	тыс.м ³ /год	419,4	164,2	263,5	209,9
реализовано воды	тыс.м ³ /год	193,1	149,3	174,3	171,4
объём воды на технологические и собственные нужды	тыс.м ³ /год	6,4	0,0	0,0	0,0
неучтённые расходы воды	тыс.м ³ /год	219,9	14,9	89,2	38,5
расходовано электрической энергии	тыс.кВт/год	406,0	390,3	398,7	431,6
удельный расход э/энергии на добытую воду	кВт/1м ³	1,0	2,4	1,5	2,1
удельный расход э/энергии на реализованную воду	кВт/1м ³	2,1	2,6	2,3	2,5
Вода которая не приносит доходы	тыс м ³ /год	226,3	14,9	89,2	38,5
Объём потерь	м ³ /км/сут	10,42	0,71	4,23	1,82
Неиспользуемая мощность водозаборов	тыс м ³ /год	639,1	894,3	795,0	848,6
Неиспользуемая мощность водозаборов	%	60,38%	84,49%	75,11%	80,17%

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

Таблица 18 Потребление электроэнергии для системы канализации

Наименование индикатора	Единица измерения	2010	2011	2012
PHC №1	kWh		5 511	6 149
PHC №2	kWh		8 693	8 407
PHC № 3	kWh			
PHC №4	kWh			
ГНС	kWh		54 469	54 554
Всего водоотведение	kWh		68 673	69 110
Очистные сооружения	kWh		6 877	4 043
Всего водоотведение и очистка сточных вод	kWh			

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

Необходимо отметить что, потребление электроэнергии для водоснабжения и канализации достаточно большое. Удельный расход э/энергии на добытую воду равен 2,1 кВт/ч, что в 2,1 раза больше индикаторов 2002 года и в 1,4 раза больше данных 2011 года. В то же время необходимо отметить что, на очистных сооружениях не выполняется технологический процесс, что означает что, при попытке восстановить полностью биологическую очистку произойдет значительный рост потребления электроэнергии.

Отсутствие нормального финансирования не позволяет предприятию осуществлять необходимые мероприятия по обеспечению экономии энергоресурсов. Поэтому функцию поиска финансирования должна взять на себя местная власть через различные проекты, а предприятие должно разработать комплекс мер по экономии электроэнергии.

Рекомендации:

- ⇒ Основным фактором в экономии электроэнергии является оптимизация необходимого давления в сетях, уменьшение потерь воды и работа насосов.

3.2.2.6. 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 из-за неграмотного управления нанесен ущерб, ответственность возлагается на руководителей предприятия.

3.2.2.7. Проекты по восстановлению трубопроводов и канализации

В соответствии с Стратегией развития района Тараклии на 2012 – 2015 года в сектор водоснабжения и канализации предусмотрено выполнение следующих проектов:

- ✓ Реконструкция существующих очистных сооружений – 3 500 тыс. лей;
- ✓ Реконструкция насосной станции каптажа родников, в том числе частичная замена водопроводных сетей – 5 000 тыс. лей;
- ✓ Реконструкция общественного родника по ул. Фонтанная – 150 тыс. лей

Инвестиционная необходимость для сектора водоснабжения и канализации города Тараклии содержит следующие мероприятия:

1. Замена водопроводных сетей – 10,2 км;
2. Строительство новых водопроводных сетей – 10,8км;
3. Реконструкция артезианских скважин – 5 шт.;
4. Замена глубинных насосов – 5 шт.;
5. Замена насосных агрегатов на насосных станциях – 16 шт.;

- *Необходимо отметить, что в этом документе не прослеживаются намерения Мэрии города инвестировать в сектор водоснабжения и канализации.*

Рекомендуется привлечение специалистов предприятия в разработке инвестиционных программ. Кроме проектов требующих больших инвестиций, рекомендуется чтобы предприятие разрабатывало и утверждало на сессии гадского совета собственный инвестиционный план, в котором должно включаться работы стоимостью 50 – 150 тыс.

лей, которые будут частично финансироваться из городского бюджета и из собственных средств предприятия.

3.2.2.8. Операционные показатели эффективности

Из анализа технического состояния систем водоснабжения и канализации города Тараклия можно сделать следующие выводы: состояние дел находится в критической стадии, которое требует немедленного вмешательства.

Исходя из распределения компетенций и ответственностей, Оператору необходимо разработать производственные показатели на основе реальной ситуации и возможностей.

Рекомендуется утвердить следующие показатели, которые представлены ниже в таблице.

Таблица 19. Показатели эксплуатационной производительности для водоснабжения и канализации

Наименование индикатора	Единица измерения	2010	2011	2012
ВОДА				
Длина водопроводной сети	км	57,8	57,8	57,8
Всего забрано воды	тыс. м ³	164,2	263,5	209,9
Объем воды на которую выставлены счета	тыс. м ³	149,3	174,3	171,4
Потребление электроэнергии для воды	тыс. кв/ч	390,3	390,3	378,2
Объем воды которые не приносит доходов (потери)	тыс. м³	14,9	89,2	38,5
Объем воды которые не приносит доходов (потери), из забранной воды	%	9,1%	33,9%	18,3%
Объем воды которые не приносит доходов (потери), на 1 км сети	тыс. м³/км/г	0,3	1,5	0,7
Удельный расход электроэнергии на 1 м³ забранной воды	кв/ч/м³	2,38	1,48	1,80
Удельный расход электроэнергии на 1 м³ воды на которую выставлены счета	кв/ч/м³	2,61	2,24	2,21
Используемая мощность водозаборов	%	15,5%	24,9%	19,8%
Удельное водопотребление	л/ч/ст	25,7	31,5	32,5
СТОЧНЫЕ ВОДЫ				
Длина канализационной сети	км	13,4	13,4	13,4
Объем сточных вод прошедшие через очистные сооружения	тыс. м ³	78,2	78,2	85,2
Объем сточных вод на которые выставлены счета	тыс. м ³	55,5	78,2	85,2
Потребление электроэнергии для сточных вод	тыс. кв/ч	48	48	93,7
Удельный расход электроэнергии на 1 м³ сточной воды прошедшие через очистные сооружения	кв/ч/м³	0,61	0,61	1,10
Удельный расход электроэнергии на 1 м³ сточной воды на которую выставлены счета	кв/ч/м³	0,86	0,61	1,10
Используемая мощность очистных сооружений	%	3,1%	3,1%	3,4%

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

3.1.5. Выводы

Из анализа технического состояния систем водоснабжения и канализации города Тараклия можно сделать следующие выводы: *состояние дел находится в критической стадии, которое требует немедленного вмешательства.*

Для более конкретного понимания процессов происходящие в секторе водоснабжения и канализации Республики Молдова необходимо распределить проблемы по уровню сложности и компетенций, и именно:

- I. Государственный уровень – проблема качества питьевой воды. Это региональный вопрос так как обеспечение юга Молдовы питьевой водой – дорогостоящие проекты и местные бюджеты 1-го и 2 – го уровня обычно не в состоянии самостоятельно решить финансирование данных инвестиций;
- II. Региональный уровень (АРР Юг) – проблема очистки сточных вод на очистные сооружения города, а также водоотведение для села Копчак и других близлежащих сел;
- III. Местный уровень (местные советы 1 и 2-го уровня) – решение проблемы регионализации услуг водоснабжения и канализации для улучшения финансового состояния оператора и комплексного решения задач по обеспечению населения водой, и отведению сточных вод.
- IV. Уровень менеджмента предприятие – разработка стандартов предприятия по вопросам технического перевооружения и улучшения качества выполненных работ по обслуживанию систем водоснабжения и канализации.

3.3. Маркетинговый анализ

3.3.1. Пользователи общественных услуг

Зона обслуживания МП "Арă-Canal" Тараклия включает:

- ❖ Население г. Тараклия
- ❖ Экономические агенты г. Тараклия
- ❖ Бюджетные учреждения г. Тараклия

Всех пользователей услуг Предприятия можно отнести к трём категориям:

- ☛ Физические лица
- ☛ Юридические лица (экономические агенты)
- ☛ Бюджетные организации.

Распределение всех пользователей по категориям и видам предоставленных услуг предоставлены ниже:

Таблица 20. Эволюция портфеля клиентов МП «Арă-Canal» Taraclia

Год	Количество абонентов							
	Вода			Стоки			Итого	
	Физ. лица	Юр. лица	Бюджетные орг.	Физ. лица	Юр. лица	Бюджетные орг.	Вода	Стоки
2010	3 415	105	17	1 277	70	15	3 537	1 362
2011	3 515	110	15	1 354	73	15	3 640	1 442
2012	3 649	112	16	1 388	71	17	3 777	1 476

Источник: Разработан «ProConsulting» на основе данных «Арă Canal» Taraclia

Как видно из Таблица 20 за последние три года регистрируется числовой рост абонентов практически по всем категориям кроме бюджетных организации на услугу по водоснабжению. В итоге рост по всем категориям абонентов составило, за 2010 год по 2012 год:

- Вода: на 240 абонентов, что означает прирост на 6,35%;
- Стоки: на 114 абонентов, что означает прирост на 7,72%.

Учет пользователей Предприятия

Учет пользователей Предприятия ведется отдельно по категориям клиентов, разными отделами предприятия:

Категории клиентов	Ответственный за учет
Физические лица	Отдел сбыта
Юридические лица	Бухгалтерия

Сбором и учетом данных связанных с Учетом абонентов – физических лиц ведется специально созданным отделом Предприятия – Отдел сбыта. Данный отдел включает 3 работника. Контролеры, которые вовлечены в сбор данных находится в подчинении данного подразделения.

Для учета абонентов относящихся к категории физических лиц, сотрудники Отдела сбыта разработали и внедрили в практику внутреннюю ниже описанную систему учета:

Учет клиентов предприятия

Способ ведения Ручной + Электронный (частично)

Степень сложности Повышенный

Этапы:

№	Этап	Период месяца Продолжительность во времени, дни	Ответственный
1.	Заполнение Карточек учета расхода воды	15-28 10-12 дней	Контролер (Отдел сбыта)
2.	Переписывание данных из Карточки учета расхода воды в Накопительную	18-30 10-12 дней	Агент по учету с населением (Отдел сбыта)
3.	Переписывание данных из Накопительной в программу EXCEL	1-5 5 дней	Экономист по сбыту (Отдел сбыта)
4.	Печать расшифровок, с разделением по улицам	6 1 день	Экономист по сбыту (Отдел сбыта)
5.	Выявление абонентов которым необходимо выслать квитанцию		Экономист по сбыту (Отдел сбыта)
6.	Переписывание данных из расшифровок в Книгу учета	6-15 10 дней	Экономист по сбыту (Отдел сбыта)
7.	Переписывание данных из Книг учета в Сводах, поулично и ежемесячно	7-15 8 дней	Экономист по сбыту (Отдел сбыта)

Причины и заявленные преимущества ведения учета параллельно в ручном и электронном виде

- + Проверка соответствия бумажного документооборота и информации, обрабатываемой на компьютере, при регистрации данных в бумажных реестрах (Возможность выявления ошибок допущенных при вводе данных в электронной форме)
- + Возможность быстрой и наглядной демонстрации текущей ситуации каждого интересующегося клиента
- + Повышенное доверие клиентов к данным, записанных в бумажные регистры
- + Проверка наличия задолженностей (Возможность точной идентификации должников)

Недостатки

- Отсутствие возможности идентификации должников в электронном реестре
- Важные временные затраты на ведение учета
- Затруднения при комплексном анализе текущей ситуации каждого интересующегося клиента и при выявление должников на текущий день

Рекомендации

- ↪ *Улучшение существующей системы учета потребителей*
 - ✍ *Тщательное рассмотрение всех этапов и устранение тех этапов, которые не являются строго необходимыми и не добавляют существенной ценности процессу в целом, но требуют значительных затрат времени*
- ↪ *Внедрение автоматизированной системы учета потребителей*
 - ✍ *Приобретение специализированного программного обеспечения*
 - ✍ *Обеспечение совместимости установленной программы учета потребителей с существующей программой бухгалтерского учета Предприятия*

3.3.2. Политика работы с клиентами

Условия и возможности, в соответствии с которыми осуществляются коммунальные услуги водоснабжения и канализации города Тараклия, а также регулирование отношений между потребителями и поставщиком этих услуг, определяются Положением о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

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

- 1. Присоединение потребителей** к публичной системе водоснабжения и канализации
- 2. Заключение договоров** по предоставлению публичных услуг водоснабжения и отвода сточных вод
- 3. Установка и эксплуатация приборов учета**
- 4. Измерение, выставление счетов и сбор оплат**
- 5. Приостановление (ограничение) предоставления услуг**

3.3.2.1. Присоединение потребителей













Случаи присоединения потребителей к системам коммунального водоснабжения и/или канализации:

- ✓ 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 коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации представлен далее:

1.	Заявление о присоединении	
↳	Ответственный	Потребитель
▶	Период	При появлении необходимости

✍	<p>Для подачи заявления о присоединении потребитель должен обратиться в офис Предприятия. Заявление представляется в письменном виде, согласно бланку заявления на установку водосчетчика существующему на Предприятии. К заявлению прилагаются следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> 📁 акт на право владения объектом или подтверждающего право его использования 📁 акт, подтверждающий личность потребителя (для физических лиц) 📁 банковские реквизиты (для юридических лиц) 	
2. Заключение договора на оказание услуг		
👤	Ответственный	Предприятие (Юрист / Контролер по юридическим лицам)
▶	Период	При подаче заявления о присоединении
✍	<p>Договор является единственным официальным документом, удостоверяющий легальное присоединение потребителя к коммунальным сетям водоснабжения и канализации.</p> <p>Договор о предоставлении услуг заключается в момент подачи потребителем заявления о присоединении.</p>	
3. Выдача технических условий		
👤	Ответственный	Предприятие (Инженер ПТО)
▶	Период	1 день
✍	<p>Форма выдачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> 📄 <i>письменная</i> - экономическим агентам 🗣 <i>устная</i> - физическим лицам <p>✍ В некоторых случаях, в ответ на запрос со стороны заказчика – физического лица, технические условия выдаются в письменной форме</p> <p>Технические условия выдаются без предварительного предоставления заказчиком пакета документов, подтверждающего / указывающего местоположение, целевое назначение присоединяемого объекта, расчетных расходов воды, существование собственных водоисточников и другие данные, необходимые для подготовки технических условий.</p> <p>За выдачу технических условий на присоединение взимается фиксированная плата, дифференцирующаяся в зависимости от категории заказчика.</p>	
4. Разработка проектно-сметной документации		
👤	Ответственный	-
▶	Период	-
✍	<p>Работы по подключению осуществляются без предварительной разработки проектно-сметной документации. В качестве технической основы для проведения работ служат технические условия для подключения, выданные Предприятием, а также рекомендации, представленные в устной форме техническими специалистами Предприятия, непосредственно по месту проведения работ.</p>	

5. Выполнение строительно-монтажных работ по подключению	
 Ответственный	Потребитель
 Период	Переменный (в зависимости от степени сложности)
	<p><i>Строительно-монтажные работы по присоединению осуществляются без предварительного письменного разрешения на присоединение, подписанного Директором Предприятия.</i></p> <p>Строительно-монтажные работы по присоединению выполняются заказчиком (собственными силами или специализированной организацией). В отдельных случаях, выполнение строительно-монтажных работ по присоединению осуществляется Предприятием за плату, размер которой устанавливается отдельным договором в зависимости от выполняемого объема работ.</p> <p>Оплата за работу и используемые материалы производится в полном объеме заказчиком.</p>
6. Установка приборов учета	
 Ответственный	Предприятие (технический персонал)
 Период	После окончания строительно-монтажных работ по присоединению
	<p><i>Измерительное оборудование приобретается потребителем.</i></p> <p>Установка приборов учета осуществляется техническим персоналом Предприятия, за отдельную плату.</p>
7. Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению	
 Ответственный	Предприятие (Главный инженер)
 Период	После окончания строительно-монтажных работ по присоединению
	<p><i>Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению осуществляется после окончания строительно-монтажных работ, в момент установки приборов учета.</i></p> <p>Приемка работ осуществляется в присутствии представителей потребителя и Предприятия (Главный инженер).</p> <p><i>Процедура не сопровождается составлением протокола утверждения выполненных работ по присоединению, подтверждающего соответствие проведенных работ предусмотренных техническим условиям и нормативным требованиям. Также не проводится подготовка акта разграничения.</i></p>
8. Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению	
 Ответственный	Предприятие (Главный инженер)
 Период	После окончания строительно-монтажных работ по присоединению
	<p><i>Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению осуществляется без предварительной промывки и дезинфекции отключенного участка коммунальных сетей водопровода, а также устройств и сооружений по присоединению потребителя.</i></p> <p>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</p>
9. Подача питьевой воды заказчику	

Рекомендации	
Заявление о присоединении	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Разработка типовой модели заявления на присоединение</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Типовую модель заявления следует разработать в электронном виде, для удобства и доступности в редактировании и использовании</i> ⇒ <i>Приложение, в обязательном порядке, к письменному заявлению пакета документов, содержащего необходимые данные, для разработки технических условий для присоединения</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Перечень документов представлен в Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.</i> ✍ <i>Перечень представляемых документов может быть сокращен в зависимости от категории потребителей и конкретных условий каждого случая в частности.</i> 	
Выдача технических условий	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Необходимо учитывать при разработке технических условий на присоединение существующие положения, а также существующие нормативные акты:</i> <ul style="list-style-type: none"> 📖 <i>Гигиенический регламент "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995</i> 📖 <i>"Типовые правила о приеме сточных вод, выдаче технических условий и разрешений на сброс сточных вод в системы канализации населенных пунктов" утвержденные Приказом Департамента строительства и развития № 40 от 18.02.2005</i> ⇒ <i>Необходимо учитывать при разработке технические условия на присоединение требований предусмотренных Положением о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденных решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г. (глава II, пункт 2.1.6)</i> ⇒ <i>Установление тарифа за услугу по разработке и выдаче технических условий на присоединение</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Тариф будет установлен исходя из экономически обоснованной стоимости услуги</i> ✍ <i>Тариф может варьировать в зависимости от реальных объемов работ</i> 	
Разработка проектно-сметной документации	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Представление, в обязательном порядке, всех требований к проекту присоединения в письменной форме, (в проектно-сметной документации на присоединение или, в крайнем случае, в выдаваемых Предприятием технических условиях на присоединение)</i> ⇒ <i>Учитывание при разработке технических условий на присоединение требований предусмотренных Положением о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденным решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г. (глава II, пункт 2.1.9)</i> ⇒ <i>Предоставление Предприятием услуг по разработке проектно-сметной документации на присоединение</i> ⇒ <i>Установление тарифа за услугу по разработке и выдачи проектно-сметной документации на присоединение</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Тариф будет установлен исходя из экономически обоснованной стоимости услуги</i> ✍ <i>Тариф может варьировать в зависимости от реальных объемов работ</i> 	

	<p align="center">Выполнение строительно-монтажных работ по присоединению</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Запуск строительно-монтажных работ по присоединению только на основании предварительного письменного разрешения на присоединение, подписанного Директором Предприятия</i> ↔ <i>Предоставление Предприятием услуг строительно-монтажных работ по присоединению к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации (включая промывку и дезинфекцию), на договорной основе, за оплату</i> ↔ <i>Осуществление проверки качества материалов и изделий, используемых для строительства и постоянного технического надзора над работами по присоединению (по крайней мере, в решающие фазы строительства), со стороны технического персонала Предприятия, в случае если работы осуществляются третьими лицами</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Основой для контроля будут служить технические условия и проектно-сметная документация на присоединение</i> ↔ <i>Выполнение работ указанных в п. 2.1.11 Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г., с обязательным участием представителей Предприятия</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Надзор над указанными работами со стороны представителей Предприятия будет производиться за отдельную оплату, в случае если работы по присоединению осуществляются третьими лицами</i>
	<p align="center">Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению</p> <ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению только после проведения работ по промывке и дезинфекции и после проверки их соответствия санитарно-гигиеническим требованиям</i> ↔ <i>Создание специальной комиссии по приемке работ по присоединению, с участием представителей потребителя, Предприятия, управления инженерного надзора примэрии города, муниципального центра превентивной медицины, муниципального управления пожарной безопасности и других заинтересованных организаций</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Конкретный состав комиссии будет варировати в зависимости от обширности и сложности работ</i> ↔ <i>Оформление акта о соответствии выполненных работ выданным техническим условиям и нормативным требованиям и о готовности устройств и сооружений по присоединению к эксплуатации</i> ↔ <i>Подготовка, при приемки работ по присоединению, акта по разграничению балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Акт разграничения будет подготовлен в двух экземплярах (по одному для каждой из сторон), подписанных представителями Предприятия и потребителя</i>
	<p align="center">Заключения договора на оказание услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Во избежание рисков, договор на оказание коммунальных услуг водоснабжения и канализации и оформления прав абонента будет произведена</i> <ul style="list-style-type: none"> ▣ <i>После приемки работ по строительству установок и сооружений по присоединению</i> ▣ <i>Перед пуском в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению</i> ↔ <i>К договору на оказание услуг водоснабжения и канализации будет прикреплен, в обязательном порядке, подготовленный акт по разграничению балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя, а также границы эксплуатационной ответственности</i>

Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению
<ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Обязательная промывка и дезинфекция участка коммунальных водопроводных сетей и устройств по присоединению потребителя</i> ↔ <i>Обязательная проверка сетей и устройств по присоединению потребителя, территориальным центром превентивной медицины, на объект соответствия санитарно-гигиеническим требованиям и выполнения всех работ по их дезинфекции в соответствии с Гигиеническим регламент "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевого водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Результаты санитарно-гигиенической проверки будут служить в качестве основы для выдачи разрешения со стороны территориального центра превентивной медицины</i> ↔ <i>Пуск в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению только после заключения с потребителем договора на оказание услуг, оформления его в качестве абонента, предоставления им всей исполнительной документации и оплаты всех расходов Предприятия по проектированию и строительству устройств по присоединению (или осуществлению надзора за их строительством)</i> ↔ <i>Оформление акта ввода в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению</i>

Несогласованное присоединение и самовольное пользование

Случаи несогласованного присоединения и самовольное пользование:

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

Способы выявления:

- 🕒 *Самовольное заявление потребителя в офис Предприятия для легализации своего статуса абонента, путем заключения договора*
 - *в случае самовольного, несогласованного подключения к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, без предварительного извещения и разрешения со стороны Предприятия*

- ☞ Доносы со стороны соседей
- ☞ Наблюдение за флуктуациями во времени объемов водопотребления для каждого потребителя
- ☞ Прямые наблюдения контролеров во время сбора показаний счетчиков и распределения счетов и квитанций
- ☞ Прямые наблюдения технических специалистов во время выездов для проверки технического состояния внутренних сетей и приборов учета потребителя и для решения возникших проблем
- ☞ Проверочные визиты в территорию специально созданных комиссий

! Акции по проверки устройств потребителей по подключению и по учету:

Предприятие предпринимает направленные действия на выявление и устранение случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования. Для этой цели, специально созданной комиссией, в состав которой входят представители Предприятия (Главный инженер, Инженер ПТО, Юрист, Экономист по сбыту, Контролер и др.), а также местных органов правопорядка (участковый), устраиваются проверочные визиты в территорию. *Визиты носят организованный характер, планируясь заранее.* Объекты проверок определяются заранее, исходя из наблюдений контролеров и сотрудников Предприятия и неравномерной эволюции во времени объемов водопотребления

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

1.	Документальная регистрация выявленного нарушения
☞	<p>1) <i>составление Акта об установлении факта нарушения правил пользования системами водоснабжения и водоотведения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>На Предприятие существует типовая модель акта</i> ☞ <i>Типовая модель акта хранится в электронном виде</i> ☞ <i>Акт составляется в момент выявления случаев несогласованного присоединения и водопотребления на месте обнаружения, в присутствии нарушителя</i> ☞ <i>В Акте записываются все выявленные нарушения</i> ☞ <i>Акт подписывается представителями Предприятия, которые выявили нарушение и представителем потребителя</i> ☞ <i>В акте указывается срок, в течение которого, нарушитель обязан представиться в офис Предприятия для выяснения обстоятельств выявленного нарушения и для определения стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод</i> <p>2) <i>письменное уведомление (извещение)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>Письменное уведомление (извещение) отправляется нарушителю через почту</i> ☞ <i>Письменное уведомление (извещение) служит в качестве официального приглашения потребителя, который допустил нарушения, в офис Предприятия, для выяснения обстоятельств выявленного нарушения и для определения стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод</i> ☞ <i>В уведомлении (извещении) указывается срок, в течение которого, нарушитель должен представиться в офис Предприятия</i> ☞ <i>Нарушитель ставится в известность, что в случае невыполнения требований Предприятия, объем водопотребления будет рассчитан по нормам водопотребления</i>

2.	Определение стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод
✍	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ответственный: специальная комиссия, созданная на уровне Предприятия ▪ Основа расчета: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Нормы водопотребления, утвержденные органами местного публичного управления</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Для расчетов считается, что соответствующие сети и сооружения работают непрерывно, без перебоев</i> ✓ <i>Количество проживающих</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Методы выявления:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Официальный запрос в паспортный стол</i> ▪ <i>Заявления нарушителя</i> ✓ <i>Тарифы, утвержденные органами местного публичного управления</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>При расчетах принимаются во внимание изменения тарифов за расчетный период</i> ▪ Расчетный период: фактический срок самовольного пользования <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Если невозможно установить фактический срок пользования, для расчета берется срок исковой давности</i> <p>Документальное основание: <i>Протокол комиссии МП «Ара Canal» Тараклия по факту нелегального подключения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>В протоколе записываются решения комиссии по факту нарушения</i> ✍ <i>В протоколе указывается рассчитанная сумма стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод, предъявленная к оплате нарушителю</i> ✍ <i>Протокол составляется в двух экземплярах и подписывается представителями Предприятия и потребителя</i>
3.	Представление дела административной комиссии Примэрии
✍	<p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>если нарушитель не представился в указанный срок в офис Предприятия</i> ▪ <i>отказ выполнения требований Предприятия</i> ▪ <i>невыполнения требований Предприятия</i> <p>Цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Определение степени вины нарушителя</i> ▪ <i>Наложение штрафных санкций</i>
4.	Взыскание стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод
✍	<p>Оплата установленной стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод производится в кассу Предприятия в день начисления или в течение нескольких дней.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>В некоторых случаях, нарушителю предоставляется возможность оплаты рассчитанной суммы по утвержденному графику</i>
5.	✓ Ликвидация устройств по подключению / Установка приборов учета
✍	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установка / Перемещение приборов учета <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Нарушителем предоставляется гарантийное письмо, в котором он обязуется, в указанный срок установить / вывести водомер в указанном Предприятием месте</i> ✍ <i>За исполнением обязательств потребителя по установке / перемещению приборов учета следит Контролер, а также Экономист по сбыту</i> ✍ <i>В случае невыполнения данных обязательств, после истечения срока, отведенного на исполнение предписаний Предприятия, объем водопотребления рассчитывается по нормам водопотребления</i> ✓ Ликвидация устройств по подключению <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Затраты по отключению покрываются Предприятием</i>

Рекомендации

- ⇨ *Ежегодное планирование и проведение проверочных мероприятий устройств по подключению и приборов учета потребителей*
 - ✍ *Активное участие представителей Примэрии и/или местных органов правопорядка в организованных проверочных мероприятиях*
- ⇨ *Приобретение прибора поиска подземных коммуникаций, который помогал бы выявить несанкционированные устройства по подключению*
- ⇨ *Проведение систематических мероприятий по обследованию технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета потребителей*
 - ✍ *Работы по обследованию в обязательном присутствии:*
 - ✍ *В случае обследования объектов потребителя с которым заключался договор*
- ⇨ *Обязательная регистрация установленных в ходе обследования сетей водопровода и канализации и приборов учета потребителей фактов и заключений в Актах обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета*
 - ✍ *Модель Акта предложена в Приложении №13 Положения о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства № 1228 от 13.11.2007*
- ⇨ *Приглашение на место выявления нарушения посторонних независимым лиц для подтверждения факта нарушения, путем подписания составленного Акта об установлении факта нарушения правил пользования системами водоснабжения и водоотведения*
- ⇨ *Архивирование и хранение актов составленных во время плановых и внеплановых проверок установок подключения и сетей водопровода и канализации и приборов учета проведенных Предприятием*
 - ✍ *Для удобства и доступности, акты должны храниться в хронологическом порядке подготовки, и с разделением по секторам и улицам*
 - ✍ *Дата проведения последней проверки будет служить в качестве отправной даты для определения периода для расчета стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод, в случае если в последующих проверках будут обнаружены случаи несогласного присоединения и самовольное пользование коммунальной системы водоснабжения и/или канализации*
- ⇨ *Разработка методологии расчета объемов потребления воды и сброса сточных вод в случаи несанкционированного присоединения к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации*
- ⇨ *Наложение санкций со стороны Предприятия за несогласное присоединение к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации*
- ⇨ *Прекращение отпуска воды и/или приема сточных вод, без предварительного уведомления потребителей в случаях невыполнения потребителем, в установленные сроки, предписаний Предприятия по:*
 - *устранению выявленных недостатков*
 - *установке/перемещению приборов учета*
 - ✍ *Составление акта, подписываемого представителями Предприятия и потребителя, о причинах прекращения оказания услуг, сроках устранения установленных нарушений, который будет служить в качестве основы для приостановления расчетов за услуги*
- ⇨ *Установление тарифов на работы по отключению и повторному подключению к коммунальной системе водоснабжения и/или канализации*
- ⇨ *Возобновление оказания услуг только после устранения потребителем нарушений,*

приведших к их прекращению, и оплаты потребителем работ по отключению и повторному присоединению к коммунальным сетям водопровода и/или канализации, а также стоимости рассчитанных потерь воды (стоков)

⇒ Ликвидация присоединений потребителя к коммунальным сетям водопровода и канализации при повторном самовольном присоединении или при возобновлении самовольного пользования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации

✍ Работы по ликвидации будут произведены только с предварительным уведомлением потребителя и соответствующих служб органа местного публичного управления (при необходимости)

⇒ Возбуждение уголовного дела за кражу ⁴

3.3.2.2. Заключение договоров

На сегодняшний день договоры на оказание услуг водоснабжения и канализации заключены примерно с 85% потребителями – физическими лицами и со 100% потребителями – юридическими лицами.

Таблица 21. Количество потребителей, с которыми заключены договора на 31.11.2013

Категория потребителей	Общее количество на 31.11.2013	Количество заключенных договоров на 31.11.2013
Физические лица	3 649	3 102
Юридические лица	128	128

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП "Аръ-Canal" Тараклия

Процедура заключения договоров включает следующие этапы:

1.	Подача заявления о заключении договора
Причина	<ul style="list-style-type: none"> • Подключение к коммунальной системе водоснабжения и канализации • Использование систем и установок без соответствующего договора на отпуск воды и прием сточных вод • Истечение срока ранее подписанного договора • Передача объекта, присоединенного к сетям Предприятия, другому юридическому или физическому лицу • Реорганизация абонента
Основание	<ul style="list-style-type: none"> • Письменное заявление абонента <ul style="list-style-type: none"> ✍ Для подачи заявления о заключение договора, потребитель обращается в офис Предприятия, где заполняет формуляр заявления • Словесное / Письменное извещение со стороны Предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Во время визитов по снятию показаний водомеров ☐ Во время визитов по проверке состояния внутренних сетей и измерительных приборов абонента

⁴ Согласно Кодексу Nr. 218 о правонарушениях вступившему в силу 31.05.2009 несанкционированное подключение к системе водоснабжения и канализационной системе, без наличия или с нарушением технических условий от поставщика, влечет наложение штрафа, а также применение административной или уголовной ответственности

Инициатор	Абонент	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Подключение к коммунальной системе водоснабжения и канализации ▶ Использование услуг в условиях отсутствия договора ▶ Передача объекта, присоединенного к сетям Предприятия, другому юридическому или физическому лицу ▶ Реорганизация
	Предприятие	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Самовольное подключение к коммунальной системе водоснабжения и канализации: <ul style="list-style-type: none"> • подключение, осуществляемое без согласия Предприятия или до приема Предприятием работ по подключению • использование систем и установок без соответствующего договора на отпуск воды и прием сточных вод ▶ Истечение срока ранее подписанного договора ▶ Внесение существенных изменений в типовых договорах
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	Физические лица	<ul style="list-style-type: none"> 📁 Копии документов подтверждающих право владения объектом (недвижимостью) или право его (ее) использования 📁 Копии документов подтверждающих личность потребителя
	Юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> 📁 Сертификат регистрации предприятия 📁 Банковские реквизиты
Мотивы отказа от заключения	Физические лица	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Качество воды <input checked="" type="checkbox"/> График подачи воды <input checked="" type="checkbox"/> Тарифы <input checked="" type="checkbox"/> Ранее предъявленные Предприятием предписания об устранении выявленных нарушений
	Юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Непогашенная задолженность со стороны потребителя <input checked="" type="checkbox"/> Невыполнение ранее предъявленных предписаний об устранении выявленных нарушений
2.	Разработка договора	
Ответственный	Юрист	
Форма договора	Типовая	
Носитель	Электронный	
Типовые формы договоров	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> в электронной форме <input checked="" type="checkbox"/> на бумажном носителе 	

Критерии дифференциации договоров	🏢 Категория потребителей		I. Физические лица (частный сектор) II. Юридические лица: 1. экономические агенты 2. публичные учреждения	
	♦ Вид предоставляемых услуг		I. Отпуск воды и прием сточных вод II. Привозная вода III. Очистка канализационных септиков	
3.	Заключение договора			
Субъекты договора	🏢 Предприятие, с одной стороны 🏢 Пользователь (Собственник / арендатор объекта, присоединенного к сетям Предприятия)			
Объект	⬇ определение отношений между потребителем и Предприятием в процессе снабжения холодной водой и сброса стоков			
Форма	⬇ Устная – для дополнительных услуг предоставляемых Предприятием физическим лицам ✗ Письменная – для услуг отпуска воды и приема сточных вод – для дополнительных услуг предоставляемых Предприятием юридическим лицам			
Носитель	Бумажный			
Способ заключения	⬇ Устные договоры - устная договорённость сторон ✗ Письменные договоры - подписание обеими сторонами			
Ответственные за процесс заключения договоров	Юрист Контролеры Контролер по экономическим агентам			
Место заключения	Офис Предприятия Место жительства / Юридический адрес потребителя			
Номер экземпляров	2 (два) экземпляра: 1 – для Предприятия 2 – для пользователя			
Срок действия	Юридические лица	Определенный установленный в договоре)	На прием сточных вод	переменный ✍ В случае каждого потребителя устанавливается индивидуальный срок действия договора
			На отпуск воды и прием сточных вод	экономические агенты 3 (три) года публичные учреждения 1 (один) год
	Физические лица	Неопределенный		

Срок продления	Юридические лица	<i>период, равный первоначальному сроку действия договора</i>	
	Физические лица	<i>1 (один) год</i>	
Условия продления	Юридические лица	<i>если за месяц до окончания срока его действия ни одна из сторон не заявит об отказе от договора или его пересмотре</i>	
	Физические лица	<i>если ни одна из сторон, в течение месяца до истечения срока, не заявила о намерении его пересмотра</i>	
Форма продления	В период предусмотренного срока продления		<i>Негласное согласие сторон</i>
	После истечения предусмотренного срока продления		<i>Перезаключение договора</i>
4.	Изменение договора		
<i>✍ В нынешних типовых договорах на предоставлении услуг водоснабжения и водоотведения не предусмотрены случаи и условия внесения изменений в договорах</i>			
5.	Расторжение договора		
	<i>Основание</i>		
<i>Инициатор</i>	Предприятие	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Освобождение домовладения потребителем* ✓ Неоплата за оказанные услуги* ✓ Хищение потребителем воды* ✓ Подключение к водопроводным и канализационным сетям без согласия Предприятия* ✓ Подключение к водопроводу других потребителей без разрешения Предприятия* ✓ Умышленный срыв пломб и вмешательства в работу водомера* ✓ Невыполнение условий договора или «Правил» Потребителем** ✓ Нарушение Постановления Правительства № 656 от 27 мая 2002 г. об утверждении Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации* ✓ Нарушение Положения о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/10 от 10.10.2011 г.* <p><i>* Согласно договору на услуги водоснабжения и водоотведения для населения</i></p> <p><i>** Согласно договору на отпуск воды и/или приема сточных вод для юридических лиц</i></p>	
	Потребитель	<i>✍ В договоре на услуги водоснабжения и водоотведения не предусмотрены основания расторжения договора со стороны Потребителя</i>	
	<i>Условия расторжения</i>		
<i>Инициатор</i>	Предприятие	✓ <i>предварительное (за месяц) письменное предупреждение потребителя о намерении досрочно расторжения договора</i>	
	Потребитель	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>предварительное (за месяц) письменное предупреждение Предприятия о намерении досрочно расторжения договора</i> ✓ <i>полная оплата за использованные услуги</i> 	

Рекомендации	
	Подача заявления о заключении договора
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Учет потребителей по факту наличия заключенного договора</i> ↪ <i>Отправка потребителем (через почту и/или контролеров), с которыми не заключены договоры или у которых истек / истекает срок действия существующего договора письменного извещения об обязанности заключения договора</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>В извещениях будут представлены положения об обязательности заключения договора представленные в Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002</i> ✍ <i>В извещениях будут представлены санкции, налагаемые за пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров</i> ↪ <i>Разработка типовой формы заявления о заключении договора</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>В заявлении будет уточнена следующая информация: имя и фамилия потребителя (наименование юридического лица), адрес (местонахождение), цель отпуска воды, требуемый расход, характеристика воды и желаемый режим снабжения водой, а также другие данные, облегчающие заключение договора⁵</i> ✍ <i>Как модель могут послужить заявления о заключении договора (с разделением по категориям потребителей) SA "Arđ-Canal Chişinău" представленные на официальном сайте предприятия www.acc.md</i> ↪ <i>Прикрепление к заявлению о заключении договора обязательства соблюдать Положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации и действующие нормативные акты⁵</i> ↪ <i>Предоставление образца заполнения формы заявления о заключении договора</i>
	Разработка договора
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Дополнение главы предусматривающей права потребителя согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002</i> ↪ <i>Составление, при заключении договоров, актов по разграничению балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя, а также границы эксплуатационной ответственности</i> ↪ <i>Пересмотр существующих типовых договоров с точки зрения содержания</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Основой для поправок должны послужить:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Типовой договор на поставку воды и прием сточных вод приложенный к Типовому положению об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002</i> 2) <i>Положения о содержании договоров на общественные (коммунальные) услуги водоснабжения и канализации, предусмотренные Положением о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/10 от 10.10.2011 г.</i> ↪ <i>Предусматривание переменного срока действия для договоров с экономическими агентами</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Срок действия будет согласовываться в каждом отдельном случае обоюдным согласием сторон</i> ↪ <i>Предусматривание для элементов с переменным характером (даты, имена, названия, количества, значения и т.д.) специально отведенного пространства для заполнения</i>

⁵ Согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002

	<p align="center">Заключение договора</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Рассматривание акта использования услуг по централизованному водоснабжению и водоотведению без оформления абонентских прав и заключения договоров как нарушение правил пользования коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации</i> ↪ <i>Рассматривание акта пользования коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров на оказание водопроводно-канализационных услуг как нарушение со стороны потребителя в учете воды и/или сточных вод⁶</i> ✍ <i>В случае отказа от заключения или продления договора на услуги водоснабжения и водоотведения, при расчетах оплаты за предоставленные потребителю услуги, объем, подлежащий оплате, будет определяться, согласно Положению о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/10 от 10.10.2011 г., по пропускной способности водопроводного ввода (вводов) при скорости воды в нем 1,2 метра в секунду и времени его работы в течение суток:</i> <ul style="list-style-type: none"> – для физических лиц – круглосуточно – для юридических лиц - в соответствии с продолжительностью рабочего дня абонента * <i>Объем сточных вод при этом будет считаться равным объему водопотребления</i> ↪ <i>Предусматривание санкций со стороны Предприятия за пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров</i> ↪ <i>Предусматривание при заключении договора, для потребителей, присоединяемых к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, предварительной оплаты оказываемых услуг в объеме 30-дневного их потребления в соответствии с данными, приведенными в заявлении на присоединениеб</i> ✍ <i>Данная сумма будет выполнять гарантийную роль: при аннулировании договора с этими абонентами предварительная плата возвращается абоненту полностью или может быть уменьшена на объем имеющейся задолженности, подлежащей оплате на момент прекращения договорных отношений</i> ↪ <i>Проведение кампании по перезаключению договоров с истекшим сроком</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Перезаключение договоров только после пересмотра содержания существующих типовых договоров</i> ✍ <i>Кампания по перезаключению договоров послужит отправной точкой для внедрения изменений в системе учета потребителей, с внесением данных о договорах</i>
	<p align="center">Изменение договора</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Предусматривание возможности и условий изменения договоров</i> ↪ <i>Внесение изменений и дополнений к договору обязательно в виде дополнительных обоюднo подписанных актов соглашения прилагаемых к договору</i>
	<p align="center">Расторжение договора</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Предусматривание в контпакте на услуги водоснабжения и водоотведения населению возможности и оснований расторжение договора по инициативе потребителя</i>

⁶ Согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002

3.3.2.1. Установка и эксплуатация приборов учета

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

☞ Согласно типовому договору на услуги МП «АрՁ-Canal» Тараклия, потребитель обязан иметь водомерные узлы в соответствии с требованиями действующих нормативных документов, приборы учета питьевой воды на каждом вводе, контрольные колодцы на выпусках в муниципальную канализацию. Потребитель, не имеющий таких приборов, обязан в срок определяемый МП «АрՁ-Canal» Тараклия установить необходимые приборы учета воды.

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>Согласно типовому договору на услуги МП «АрՁ-Canal» Тараклия, «водосчетчики приобретаются потребителем».</p> <p><i>В городе существует множество поставщиков и дистрибьюторов приборов учета всех категорий качества и цены. Кроме того, потребитель может приобрести приборы учета непосредственно на Предприятии.</i></p>
Выбор типов устанавливаемых приборов учета	<p><u>Предприятие</u></p> <p>Тип устанавливаемых приборов учета, а также перечень дополнительного оборудования и устройств, монтируемых в узлах учета, устанавливается специалистом Предприятия (Инженер ПТО), при выдаче (в письменной или в устной форме) технических условий на устройства и сооружения для присоединения (или только на узлы учета).</p> <p>Устанавливаемые приборы учета подбираются из списка включенных в Государственный регистр средств измерений Республики Молдова.</p> <p>В случае, <i>если потребитель устанавливает водомер без предварительного уведомления и согласования данного действия с Предприятием</i>, он выбирает тип водомера исходя из собственных знаний, материальных возможностей и предложения на рынке. Обычно, в таких случаях, купленные приборы являются сомого низкого качества, из метрологического класса А, которые имеют самую низкую цену, но и самый высокий предел погрешности измерения.</p>
Строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Оборудование узлов учета, а также строительство камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета осуществляются потребителем за собственный счет и собственными силами.</p> <p>При предварительном обращении с заявлением об установке приборов учета, потребитель получает со стороны технического персонала Предприятия устный инструктаж по правилам оборудования камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета. Обычно, Главный инженер Предприятия выезжает на месте, для того чтобы исследовать местность и согласовать с потребителем место оборудования камер (колодцев) или помещений для установки приборов учета.</p> <p>* В некоторых случаях, при проведении работ по установке приборов учета без предварительного извещения Предприятия, а также в случаях несогласованного присоединения к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации, камеры для установки приборов учета оборудованы на собственное усмотрение потребителя, во многих случаях с нарушением технических требований.</p>

<p>Установка</p>	<p><u>Потребитель</u> Установка приборов учета на водопроводных вводах и канализационных выпусках потребителя осуществляется техническим персоналом Предприятия, за счет средств потребителя.</p>
<p>Опломбирование</p>	<p><u>Предприятие</u> Опломбирование приборов учета потребителя входит в обязанности Предприятия. Опломбирование приборов учета является платной услугой. После проведения работ по опломбированию представителем Предприятия <i>составляется Акт опломбирования.</i> ! <i>В Акте опломбирования включено примечание, о том, что при самовольном срыве пломбы будет начислена потеря воды с даты опломбирования, согласно Положению о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия</i> ! <i>Ответственность за несанкционированное вмешательство в работу водомера, снятие и распломбировку водомера и контрольного крана предусмотрена и типовыми контрактами на услуги водоснабжения и водоотведения МП «Аръ-Canal» Тараклия</i></p>
<p>Учет</p>	<p><u>Предприятие</u> После установки, представителем Предприятия (инженером ПТО) <i>составляется Акт демонтажа, монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета воды потребителя</i>, в котором вносятся данные из сертификата, выданного при покупке водомера. Акт <i>составляется в двух экземплярах</i> (по одному для каждого из сторон). После заполнения, оба экземпляра подписывают представители Предприятия (для юридических лиц – комиссия, для физических лиц – единый представитель). Подписанные акты представляются контролером потребителю для подписания. Один экземпляр остается у потребителя, другой хранится на Предприятии. <i>Также, данные об установленных приборах учета потребителя (номер и модель водомера, дата установки, дата последней госпроверки и др.) вписываются в Накопительных.</i></p>
<p>Обслуживание</p>	<p><u>Потребитель</u> Потребитель обязан содержать в нормальном техническом и рабочем состоянии установленные устройства измерения и обеспечивать сохранность и целостность установленных Предприятием пломб. <i>Согласно типовому договору на услуги МП «Аръ-Canal» Тараклия, потребитель несет ответственность за сохранность и целостность приборов учета, пломб на них и на запорной арматуре, за все неисправности и нарушения в работе приборов учета, а также за срыв или нарушение пломб на них и других устройствах</i> В случае обнаружения каких-либо неисправностей устройства измерения (не работает счетный механизм, имеются течи воды в соединениях, разбит экран, сорваны пломбы и др.), потребитель обращается в Предприятие или сообщает, в устной форме, выявленные недостатки ее представителям. При поступлении заявления со стороны потребителя, 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. В последнем случае составляется акт-предписание, в котором указываются неисправности и который подписывается обеими сторонами с указанием мер и сроков их устранения.</p>

	<p><u>Предприятие (Контролеры)</u></p> <p>При снятии показаний с приборов учета, представители Предприятия (Контролеры) проводят параллельно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>визуальный осмотр и контроль состояния устройств измерения</i> ✓ <i>проверка наличия и целостности пломб</i> ✓ <i>проверка исправности приборов учета, путем сравнения показаний приборов учета за текущий месяц со среднемесячными показаниями за предыдущие периоды</i> <p>При выявлении каких-либо неисправностей, результаты произведенного осмотра технического состояния водомеров и водопроводов потребителя оформляются в <i>Акте – предписание</i>, в котором указываются меры и срок устранения выявленных недостатков. Акт составляется в двух экземплярах, которые подписываются обеими сторонами.</p> <p><i>✍ В акте включается примечание, о том, что при неустранении выявленных неисправностей, начисление будет производиться согласно нормам потребления</i></p>
<p>Снятие показаний</p>	<p><u>Предприятие (Контролеры)</u></p> <p>Чтение и запись показаний приборов учета входит в обязанности контролеров, которые проводят данную деятельность ежемесячно. Показания приборов учета записываются в карточк(е/ах) учета расхода воды и удостоверяются взаимными подписями. Карточка учета расхода воды ведется в двух экземплярах.</p>
<p>Ремонт</p>	<p><u>Потребитель</u></p> <p>Ответственность за эксплуатацию (поверка, ремонт) приборов учета несет потребитель.</p> <p>Момент проведения госповерки приборов учета определяется Предприятием, исходя из записанной в документах учета даты последней метрологической поверки.</p> <p>При истечении срока госповерки на имя потребителя выдается <i>Акт – предписание о необходимости госповерки прибора учета, со ссылкой на Закон о метрологии № 647 –XIII от 17.11.1995г. и Постановление Департамента стандартов и метрологии № 967-М от 31.07.2001г.</i>⁷</p> <p><i>✍ В акте включается примечание, о том, что при невыполнении предписаний Предприятия о госповерке приборов учета в указанный срок, потребитель будет отключен от городской сети водоснабжения</i></p> <p>Акт-предписание вручается потребителю под подпись.</p>
<p>Метрологическая поверка</p>	<p>Метрологическая поверка и ремонт счетчиков осуществляется только в специализированных мастерских, которые имеют соответствующие лицензии за счет потребителя, <i>вся информация о которых предоставляется, в полном объеме, Предприятием.</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Услуги по метрологической поверке платные (<i>тариф ~ 54 MDL, в зависимости от типа приборов учета</i>).</p> <p>Ближайшие центры госповерки находятся в Чадыр Лунге (<i>расстояние ~ 30 км, продолжительность дороги ~ 30 минут, стоимость билета в одну сторону ~ 15 MDL</i>) и Кишиневе (<i>расстояние ~ 100 км, продолжительность дороги ~ 90 минут, стоимость билета в одну сторону ~ 50 MDL</i>).</p> <p>Временная продолжительность работ по метрологической поверке ~ 1-5 дней. Соответственно, для проведения госповерки приборов учета, потребитель вынужден ездить в указанные города в некоторых случаях дважды. В данных обстоятельствах, <i>транспортные расходы превышают стоимость самих поверочных работ</i>. В добавок, помимо <i>финансовых затрат</i> метрологическая поверка приборов учета вовлекает и <i>временные затраты</i>.</p> <p>В вышеуказанных условиях, потребитель отказываются от прохождении госповерки и приобретают новые приборы учета.</p> </div>

⁷ об утверждении "Официального перечня средств измерений, подлежащих обязательному государственному метрологическому контролю О.П.-2004"

Демонтаж	<p><u>Потребитель</u> Демонтаж приборов учета производится обычно при необходимости ремонта или метрологической поверки прибора. Работы по демонтажу проводятся самим потребителем, <i>только после предварительного уведомления Предприятия</i>. Обычно, потребитель ставит Предприятие в известность о своем намерении демонтировать прибор учета <i>через телефон</i>. Также, через телефон, сообщаются последние показания прибора и номер установленной на приборе пломбы.</p> <p>☞ <i>Телефон, по которому потребитель должен позвонить, указан в Акте – предписание о необходимости госповерки прибора учета.</i></p> <p><i>Разрешение на выполнение этих работ со стороны Предприятия поступает также в устной форме.</i></p> <p>Монтаж приборов учета после прохождения метрологической поверки / ремонта осуществляется также потребителем. После завершения работ по монтажу потребитель извещает по телефону Предприятие и, при последующей проверке показаний приборов, Контролер проверяет и пломбирует прибор учета.</p>
----------	--

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

- ✓ Вручение письменных предписаний об обязанности организации приборного учета
- ✓ Вручение письменных уведомлений о начисление оплаты за потребление воды и/или отвод сточных вод по нормам водопотребления в случае невыполнения предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод

Рекомендации

⇒ Методы активизации потребителей в организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод:

▪ Увеличение норм водопотребления

☞ Обязательные условия для внедрения:

- ✓ Утверждение новых норм водопотребления органами местного управления
- ✓ Извещение потребителей о новых нормах водопотребления
- ✓ Бесплатное установление измерительных приборов для социально уязвимых категорий населения
- ✓ Вручение письменных уведомлений всем потребителям, которые не имеют измерительных приборов, об обязанности организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод
- ✓ Начисление оплаты за потребление воды и/или отвод сточных вод по повышенным нормам потребления, при невыполнении потребителем предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод

⇒ Приобретение, установка и эксплуатация приборов учета Предприятием

☞ Обязательные условия для внедрения:

- ✓ Утверждение данной меры Примэрией, в ее качестве учредителя Предприятия
- ✓ Сегментарное, постепенное внедрение, с распределением работ по установке водометров по времени и по районам города, в целях уменьшения финансового бремени для Предприятия и отслеживания реакции потребителей во времени
- ✓ Включение расходов на установку счетчиков в тарифах на услугах по водоснабжению
- ✓ Заключение отдельного соглашения или включение в контракте на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о:

- *Технических условий эксплуатации установленных приборов учета*
- *Обязанность потребителя:*
 - ▶ *обеспечивать сохранность приборов учета*
 - ▶ *содержать в надлежащем состоянии камеры (колодцы) с узлом учета*
 - ▶ *обеспечивать целостность пломб на приборах учета*
 - ▶ *предоставлять представителям Предприятия доступ к приборам учета для снятия показаний, осуществления контроля за их техническим состоянием*
- *ответственность сторон за эксплуатацию приборов учета*
- *материальную ответственность потребителя в случае повреждения и выведения из строя приборов учета по вине потребителя*
- ✓ *Представление, перед установкой, сертификата прибора учета и подтверждающих документов прохождения метрологической поверки*
- ↔ *Выбор приборов учета и комплектующих должен быть согласован Предприятием*
 - ✍ *Включение конкретного класса и типа приборов учета, выбранного Предприятием, в технических условиях выданных на присоединение к централизованным системам водоснабжения и канализации города / установку приборов учета*
 - ✍ *Выбранные приборы учета, должны быть включенными в Государственный регистр средств измерений Республики Молдова⁸*
- ↔ *Пересмотр существующих используемых типовых форм документов по приборам учета:*
 - 📄 *Предписания об обязанности организации приборного учета*
 - ✍ *модель Предписаний предложены в приложениях № 8-10 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007*
 - ✍ *предписание будет именованным и будет вручаться под подпись*
 - ✍ *в предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение*
 - ✍ *в предписании будут указаны требуемый метрологический класс (В или С) и тип устанавливаемого прибора учета, согласно утвержденным моделям, включенным в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова*
 - ✍ *в предписании будет включено уведомление о начислении оплаты за потребление воды и/или отвод сточных вод по нормам водопотребления в случае невыполнения предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод, без права пересчета*
 - 📄 *Акт демонтажа, монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета воды*
 - ✍ *модель Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета воды предложена в приложении № 1 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007*
 - 📄 *Акт опломбирования*
 - ✍ *модель Акта опломбирования предложена в приложении № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007*
 - 📄 *Карточки учета расхода воды*
 - ✍ *модель Карточки учета потребления воды предложена в приложении № 4 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007*
 - 📄 *Акт – предписание о необходимости госповерки прибора учета*

⁸ Согласно Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007

- ✍ модель Предписаний по метрологической поверке водомеров предложены в приложениях № 7 и 9 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
- 📄 Акт – предписание по устранению недостатков выявленных при осмотре технического состояния водомеров и водопроводов потребителя
- ✍ модель Предписаний по метрологической поверке водомеров предложены в приложениях № 11-13 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
- ⇨ **Рассматривание как нарушение со стороны потребителя в учете воды и/или сточных вод следующих ситуаций:⁹**
 - ✓ невыполнение потребителем предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод
 - ✓ непринятие мер потребителем по своевременному ремонту, поверке или замене неисправного прибора учета, а также замене приборов учета, не соответствующих фактическому расходу воды или сточных вод
 - ✓ самовольное снятие приборов учета или изменения места их установки без согласия потребителем, срыв пломб госповерителя или поставщика с приборов учета, обводных задвижек в узлах учета, задвижках на противопожарных вводах водопровода или пожарных гидрантах на внутренних сетях абонента;
 - ✓ неисправности приборов учета в результате нарушения его целостности (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание водосчетчика, срыв пломб) по вине потребителя
- ✍ В случае невыполнения в срок предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод, при расчетах оплаты за предоставленные потребителю услуги, объем, подлежащий оплате, будет определяться, согласно Положению о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/10 от 10.10.2011 г., по пропускной способности водопроводного ввода (вводов) при скорости воды в нем 1,2 метра в секунду и времени его работы в течение суток:
 - для физических лиц – круглосуточно
 - для юридических лиц - в соответствии с продолжительностью рабочего дня абонента
- * Объем сточных вод при этом будет считаться равным объему водопотребления
- ⇨ **Предусматривание санкций со стороны Предприятия в вышеуказанных случаях нарушений со стороны потребителя в учете воды и/или сточных вод**
 - ✍ Предусмотренные санкции должны быть указаны в типовых договорах на услуги по водоснабжению и водоотведению
- ⇨ **Организация систематических проверок технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учёта потребителей**
- ⇨ **Предоставление Предприятием услуг по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета потребителей**
- ⇨ **Указание в технических условиях, выданных Предприятием требуемого метрологического класса (В или С) и типа устанавливаемого прибора учета, согласно утвержденным моделям, включенных в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова**
- ⇨ **Демонтаж приборов учета потребителем только после предварительного уведомления Предприятия и получения от него письменного разрешения¹⁰ на выполнение этих работ и фиксации последних показаний прибора обоюдным актом**

⁹ Согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства №. 656 от 27.05.2002

¹⁰ Согласно Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007

3.3.2.2. Измерение, выставление счетов и сбор оплат

Система биллинга и сбора доходов включает следующие процессы:

1. Снятие показаний счетчиков			
Периодичность	ежемесячно		
Сроки	Юридические лица	20-27 числа месяца (7 дней)	
	Физические лица	15-28 числа месяца (10-12 дней)	
Ответственный	Юридические лица	Контролер по юридическим лицам	✍ Все представители Предприятия имеют служебные удостоверения
	Физические лица	Контролеры	
	Потребитель	<p>В некоторых случаях, для потребителей – физических лиц, право снятия показаний приборов учета и предоставление в установленные сроки сведений поставщику об объемах полученной воды и/или сброшенных сточных вод предоставлено потребителю</p> <p>✍ В данных случаях, представитель Предприятия (Контролер) периодически контролирует правильность снятия потребителем показаний приборов учета и представления им сведений об объемах полученной воды и/или сброшенных сточных вод, фиксируемых в карточке учета расхода воды</p>	
Документальная основа	<p>Карточка учета расхода воды</p> <p>✍ Карточка учета расхода воды ведется двух экземплярах, по одной для каждой из сторон</p> <p>✍ Записанные данные подтверждаются обоюдными подписями со стороны представителей потребителя и Предприятия</p>		
Проблемы и принятые меры по их устранению / регулированию	<p>– Затрудненный доступ представителей Предприятия для выполнения своих служебных операций (чтение и запись показаний приборов учета)</p> <p>✍ Отправка через почту письменного Уведомления, содержащего:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ссылку на положения Постановления Правительства №656 от 27. 05. 2002 г. об утверждении Типового Положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации об обязанности потребителя обеспечить постоянный доступ к смотровым колодцам, приборам учета ✓ конкретный временной интервал, в котором потребителю следует предоставить свободный доступ к прибору учета представителя Предприятия для осуществления своих служебных операций ✓ предупреждение о том, что в случае невыполнения предписаний Предприятия по обеспечению свободного доступа представителя Предприятия к приборам учета, объемы отпущенной питьевой воды и отведенных сточных вод будет определяться в соответствии с утвержденными нормами расхода на количество проживающих ежемесячно с последнего фактического снятия показаний с водомера 		
	<p>– Отсутствие потребителя при снятии показаний в установленные дни</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Предусматривание в договоре на услуги водоснабжения и водоотведения обязанности потребителя информировать Предприятие ежемесячно, до 1 числа, о показаниях водомеров, в случае если показания не были сняты контролером Предприятия ✍ Снятие показаний представителем Предприятия в одностороннем порядке с фиксацией факта неявки представителя потребителя в карточке учета ✍ Чтение показаний потребителем и их сообщение представителю Предприятия через телефон ✍ Если не представилось возможным снять / установить текущие показания счетчиков, расход воды (объем стоков) считается равным расходу за предыдущий месяц с последующей его корректировкой при следующем снятии показаний 		

2. Проведение расчетов

Основа расчета:

	При наличии приборов учета	При отсутствии приборов учета	
Вода	+ Показания приборов учета + Утвержденные тарифы	+ Утвержденные нормы водопотребления* + Количество потребителей** + Утвержденные тарифы	
Сточные воды	Показания приборов учета сброшенных сточных вод	При использовании централизованной системы водоснабжения	При использовании собственных источников водоснабжения
		Объем равный объему водопотребления	Утвержденные нормы водопотребления
Дополнительные услуги	Очистка канализационных септиков	+ Количество рейсов***	
	Привозная вода	+ Установленные тарифы	
Специфические случаи	Во время ремонта или поверки приборов учета	Утвержденные нормы водопотребления	
	если расчет услуг за соответствующий месяц производился на основании показаний счетчиков за предыдущий месяц из-за несвоевременного снятия показаний	Корректировка объемов при выписки следующего счета	
<p>* Нормы потребляемой питьевой воды в городе Тараклия установлены в Положении о предоставлении коммунальных услуг водоснабжения и канализации, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/10 от 10.10.2011 г.</p> <p>** Количество потребителей определяется согласно заявлением потребителя, наблюдениям Контролеров и данным, предоставленным ЦГИР "REGISTRU" Г.П., при официальном запросе со стороны представителей Предприятия</p> <p>*** Количество рейсов определяется на основании справки водителя на завоз воды / на вывоз с жидких бытовых отходов и нечистот</p> <p>! На данный момент не существуют определенных критериев и условий, по которым потребителям разрешается пользование централизованной системой коммунального водоснабжения и канализации в отсутствие приборов учета</p> <p>! Для потребителей – юридических лиц, организация приборного учета потребления и/или отвода сточных вод является обязательным и учет потребления воды и отведения сточных вод ведется только по показаниям приборов учета</p>			
Периодичность	ежемесячно		
Сроки	Юридические лица	29-31 числа месяца (3 дня)	
	Физические лица	28 – 03 числа месяца (5 дней)	
Расчетный период начисления оплаты	1 (один) месяц		
Ответственный	Юридические лица	Бухгалтер	
	Физические лица	Экономист по сбыту	
Способ	Полуавтоматический ✍ Данные вводятся вручную, а расчеты производятся программой Microsoft Excel автоматически		

3. Подготовка счетов-фактур			
Периодичность	<i>ежемесячно</i>		
Сроки	Юридические лица	<i>29-31 числа месяца (3 дня)</i>	
	Физические лица	<i>03-08 числа месяца (5 дней)</i>	
Платежный документ	Юридические лица	<i>Фискальная фактура</i> <i>✍ Фискальная фактура подписывается Директором и Главным Бухгалтером Предприятия</i>	
	Физические лица	<i>Квитанция (уведомление об оплате воды и стоков)</i>	
Ответственный	Юридические лица	<i>Бухгалтер</i>	
	Физические лица	<i>Экономист по сбыту</i>	
Способ	<i>Автоматический</i>		
4. Распределение счетов-фактур			
Периодичность	<i>ежемесячно</i>		
Сроки	Юридические лица	<i>01-07 числа месяца (7 дней)</i>	
	Физические лица	<i>08-15 числа месяца (5 дней)</i>	
Ответственный	Юридические лица	<i>Контролер по юридическим лицам</i>	
	Физические лица	<i>Контролеры</i>	
5. Оплата счетов			
Периодичность	<i>ежемесячно</i>		
Момент	<u>За базовые услуги</u>	<i>постфактум</i>	
	<u>За дополнительные услуги</u> (привозная вода, очистка канализационных септиков)	Физические лица	<i>предварительно</i>
		Юридические лица	<i>постфактум</i>
Срок оплаты	физические лица	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В случае оплаты непосредственно авторизованному представителю Предприятия (Контролер) – в момент чтения данных со счетчиков ▪ В случае оплаты в банковских и почтовых кассах и в кассе Предприятия – до 25 числа текущего месяца* <i>* согласно уведомлениям об оплате воды и стоков</i>	
	юридические лица	<i>в течение 15 дней со дня получения платежных счетов*</i> <i>* согласно договору на оказание услуг</i>	
Сроки обжалования ошибок в расчетах		<i>неограниченно</i>	

Способы и системы оплаты	наличный расчет	В кассу Предприятия
		В почтовых отделениях
		В банковских отделениях ✍ Банки, с которыми работает Предприятие по сбору оплат: Victoriabank, Banca de Economii, Energbank
		Представителю Предприятия, уполномоченному правом проверки и снятия показаний с приборов учета (Контролеру) ✍ Платы взимаются непосредственно во время чтения показаний приборов учета ✍ Основой для взимания оплат служат квитанции (bon de casă) ✍ Квитанции выдаются Контролерам Кассиром, под подпись, в ограниченном количестве, по мере необходимости ✍ Накопленные суммы передаются ежедневно в начало следующего рабочего дня, в Бухгалтерский отдел Предприятия, в сопровождение квитанции, по которым была произведена оплата ✍ Полученные суммы регистрируются в Реестр учета оплат ✍ На сумму полученных наличных денег, по каждой из квитанций, обязательно пробивается кассовый чек ✍ Чеки передаются Контролером потребителю
	безналичный расчет	Банковский перевод ✍ Данная форма оплаты используется юридическими лицами
6. Взыскание долгов		
Ответственный	Физические лица	Контролеры Экономист по сбыту Юрист Главный инженер
	Юридические лица	Контролер по экономическим лицам
Методы		<ul style="list-style-type: none"> • Предусматривание добавок к зарплате Контролеров, выполняющие включительно и функции по сбору оплаты, в размере 2% от накопленной суммы оплат • Переговоры с должниками (телефонные и прямые) • Ежемесячная подготовка списка должников (с суммой задолженности превышающей 400 MDL) • Отправка поименных письменных извещений о необходимости погашения задолженности, с указанием предоставляемого срока для погашения задолженности • Прекращение предоставления услуг • Обращение в судебную инстанцию для взыскания долгов • Реструктуризация долга – составления индивидуального графика оплаты задолженности

Дополнительные услуги

Предприятие предоставляет жителям города Тараклия следующие дополнительные услуги:

- Перевозка воды
- Очистка канализационных септиков

Процедура предоставления данных услуг специфична и включает следующие этапы:

Этап		Ответственный
1.	Заказ	Клиент
	Клиент	Метод заказа
	Юридические лица	Телефон
		Явка в офис Предприятия
	Физические лица	Явка в офис Предприятия
2.	Регистрация заказа ✍ Для учета заказов на дополнительные услуги ведется специальный реестр	Агент по учету с населением
3.	Регистрация оплаты за услугу ✍ Заказы от физических лиц оплачиваются предварительно	Кассир
4.	Уведомление Директора	Агент по учету с населением
5.	Выдача талона шоферу / трактористу	Агент по учету с населением
6.	Выполнение заказа	Шофер / Тракторист
7.	Заполнение справки	Шофер / Тракторист

Рекомендации

- ↔ Обращение в местные органы управления в случае повторного необеспечения свободного доступа представителя Предприятия для осуществления законных проверок функционирования внутренних систем водоснабжения и канализации, снятия показаний приборов учета водопотребления, осуществления работ по эксплуатации приборов учета для вынесения предупреждения или наложения штрафа, согласно Кодексу Nr. 218 о правонарушениях вступившему в силу 31.05.2009
- ↔ Разработка на уровне Предприятия методологии для расчета объема потребления воды и сброса сточных вод во всевозможных случаях:
 - в период временного снятия приборов учета на ремонт или поверку
 - в случае выведения из строя приборов учета по вине потребителя
 - при наличии нарушений в учете воды и/или сточных вод
 - при обнаружении утечек воды на внутренних сетях потребителя и т.д.
- ↔ Внедрение специализированного программного обеспечения, что позволит автоматизировать процесс выполнения расчетов и фактурирования
- ↔ Подписание договоров индивидуальной материальной ответственности сотрудниками

Предприятия, ответственных за сбор платежей

- ↪ Оснащение портативными кассовыми аппаратами
- ↪ Наложение пеней и штрафов со стороны Предприятия за несвоевременную оплату стоимости услуг со стороны потребителя, за каждый просроченный день
- ↪ Частичная оплата услуг авансом со стороны экономических агентов¹¹
 - ✍ Размер предоплаты и ее сроки указываются в договоре на оказание услуг по водоснабжению и канализации
- ↪ Разработка методики работы с потребителями, включающая положения, касающиеся условий взыскания задолженностей
- ↪ Организация кампаний по взысканию задолженностей с участием представителей Примэрии
- ↪ Отключение Потребителя от коммунальных сетей водоснабжения за неуплату услуг более чем за 2 месяца, согласно договорным положениям
 - ✍ Восстановление услуг по водоснабжению и канализации осуществляется в том случае, если потребитель полностью оплатит долги
 - ✍ Подключение будет производиться за дополнительную плату, согласно установленным расценкам
- ↪ Зачет принимаемых платежей в счет погашения имеющихся у потребителя задолженностей за предыдущие периоды
- ↪ Вовлечение Примэрии в работе с должниками
 - ✍ Представление ежеквартально / ежемесячно обновленного списка должников в Примэрии
 - ✍ При запросе со стороны гражданина каких-либо актов и сертификатов, с него будет требоваться сертификат, согласно которому у него не имеются задолженности перед муниципальными предприятиями города, находящиеся под управлением Примэрии
- ↪ Ежеквартальная публикация списка неплательщиков за услуги водоснабжения и сброса сточных вод, которые будут отключены от центральной системы, с указанием накопленной задолженности и периода накопления:
 - на страницу Предприятия в социальных сетях (*odnoklassniki.ru, facebook.com* и т.д.)
 - на официальном сайте Предприятия
 - ✍ после их создания (Смотреть рекомендации для подраздела 3.3.2.6.Отношения с потребителями и общественностью)

3.3.2.3. Прекращение (ограничение) предоставления услуг

Ограничение оказания услуг

Обеспечение потребителей услугами водоснабжения осуществляется Предприятием согласно графику:

График подачи воды на территории города Тараклия			
	микрорайон		город
Утро	6 ³⁰ - 7 ⁴⁰	7 ⁰⁰ -8 ³⁰	5 ⁰⁰ - 21 ⁰⁰
Обед	12 ⁰⁰ - 12 ⁴⁰	14 ⁰⁰ -21 ⁰⁰	
Вечер	19 ⁰⁰ -21 ⁰⁰		

¹¹ Согласно V главе Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации утвержденного Постановлением Nr. 656 от 27.05.2002

Методы уведомления потребителей о графике подачи воды:

☛ Средства массовой информации города

☛ Договор на услуги водоснабжения и водоотведения

☞ В описании предмета договора предусмотрено, что отпуск воды потребителю осуществляется согласно графику установленного Предприятием

☛ Представители (сотрудники) Предприятия

Обеспечение услугами по отводу сточных вод в городе осуществляется Предприятием круглосуточно.

Временное прекращение услуг

Возможные случаи прекращения подачи воды и/или приема сточных вод, с и без предварительного уведомления потребителей представлены в Приложение 1.

Методы уведомления потребителей о запланированных ситуациях, в связи с которыми возможно прекращение подачи воды и/или приема сточных вод:

☛ Средства массовой информации города

☛ Представители (сотрудники) Предприятия

Предварительный период уведомления: 5 рабочих дней*

* согласно договору на оказание услуг

Окончательное прекращение услуг

При отключении потребителя от централизованной системы коммунального водоснабжения и канализации составляется Акт об отключении от системы водоснабжения, с указанием причин отключения. Акт составляется в двух экземплярах (по одному для каждой стороны) и подписывается обеими сторонами. Согласно подписанному Акту приостанавливается начисление платы за услуги водоснабжения.

Рекомендации

- ☛ Предварительное уведомление соответствующих служб Примэрии о запланированных мерах по приостановлению подачи воды и/или приема сточных вод
- ☛ Диверсификация инструментов предварительного уведомления потребителей о случаях временного прекращения подачи воды и/или приема сточных вод:
 - Размещение объявлений на досках объявлений в общественных местах города, в публичных учреждениях, у входа в жилых домах
 - Распространение информации представителями (сотрудниками) Предприятия
 - Телефонные звонки
 - Отправка электронных писем
 - Создание корпоративной страницы Предприятия в популярных социальных сетях (odnoklassniki.ru, facebook.com и др.)
- ☛ Утверждение режима подачи воды по графику органом местного публичного управления
- ☛ Указание в описании предмета договора на услуги водоснабжения и водоотведения общей продолжительности подачи воды по графику

3.3.2.4. Отношения с потребителями и общественностью

Средства посредничества отношений между Предприятием и потребителями и общественностью:

Средства посредничества	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>	Роль в общении
<p>Средства массовой информации</p> <p><i>В городе Тараклия доступны разные средства массовой информации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Телевизионный канал МТС ▪ Радиостанция Албена ▪ Газетное издательство Свет <p><i>Предприятие активно строит общение с потребителями через местные СМИ</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сообщения о прекращении услуг, изменений тарифов и т.д..
<p>Сотрудники Предприятия</p> <p><i>Связь Предприятия с потребителями опосредована Отделом сбыта, в подчинение которого находятся 8 контролеров (7 работают с физическими лицами и 1 - с юридическими лицами). Рабочие обязанности контролеров предполагают непосредственный и постоянный контакт с потребителями, соответственно они являются главными посредниками между Предприятием и потребителями.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разъяснение вопросов связанных с подключением, заключением договоров, выполнением расчетов, выставлением счетов и т.д. ✓ Регулирование проблем с потребителями
<p>Договор на услуги водоснабжения и водоотведения</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Согласование предоставляемых услуг ✓ Разграничение прав и обязанностей сторон ✓ Регулирование отношений между Предприятием и потребителем в процессе снабжения водой и сброса стоков, касающихся расчета и оплаты оказываемых услуг ✓ Разграничение сетей и устройств, находящихся в ведении Предприятия, от сетей и устройств, находящихся в ведении потребителя
<p>Книга жалоб</p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксирование обращений и претензий потребителей
<p>Устные и письменные жалобы и обращения</p> <p><i>Согласно типовому договору на услуги Предприятие имеет перед потребителем обязанность «отвечать на все письменные жалобы и обращения потребителя»</i></p> <p><i>Жалобы, адресованы обычно в устной форме и регулируются работниками Отдела сбыта на месте</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регистрация жалоб и обращений ✓ Рассмотрение и решение жалоб и обращений
<p>Анкетные удовлетворенности потребителей</p> <p><i>Предприятие не практикует распространение среди своих потребителей анкет для оценки их удовлетворенности</i></p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Изучение и оценка уровня удовлетворенности потребителей

<p>Реестры</p> <p><i>✍ Реестры 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.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Учет потребителей ✓ Учет ежемесячного потребления воды и сточных вод для каждого потребителя ✓ Учет водомеров ✓ Предоставление расчетов за оказанные услуги
<p>Диспетчерская служба</p> <p><i>✍ Внутри Предприятия существует Аварийно-диспетчерская служба, которая помимо своих непосредственных функций по принятию заявок и контролю выполнения работ по устранению аварийных ситуаций осуществляет телефонное посредничество между потребителями и Предприятием</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Принятие заявок аварийного характера ✓ Сообщение о чрезвычайных ситуациях ✓ Запись жалоб и обращений со стороны потребителей ✓ Запись показаний водомеров у потребителей подключенных к центральной системе канализации имеющих собственные источники водоснабжения
<p>Интернет</p> <p><i>✍ В настоящее время Предприятие отсутствует из on-line пространства. Интернет не используется как средство для общения и поддержания связи с потребителями из-за низкого технического, финансового и организационного потенциала Предприятия</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поддерживания связи с потребителями и общественностью в реальном времени ✓ Публичное распространение информации о деятельности и услуг Предприятия
<p>Типовое положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации¹²</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Установление условий эксплуатации систем водоснабжения и канализации коммунального хозяйства ✓ Регулирование процесса предоставления услуг по водоснабжению и / или получению сточных вод от потребителей ✓ Регулирование отношения между Предприятием и потребителями услуг по водоснабжению и канализации
<p>Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия¹³, утвержденное Городским Советом г. Тараклия №4/1 от 10.10.2011</p> <p><i>✍ На уровне города Тараклия была разработана и утверждена Положение о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия¹⁴</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определяет условия и возможности, в соответствии с которыми осуществляются общественные (коммунальные) услуги централизованными системами водоснабжения и канализации города Тараклия ✓ Регулирует отношения между заказчиками, абонентами, потребителями услуг водоснабжения и канализации и Предприятием

¹² Утвержденное Постановлением Nr. 656 от 27.05.2002

¹³ Приложение к решению Городского Совета г.Тараклия № 4/1от 10 октября .2011 г.

¹⁴ Согласно рекомендациям Правительства Республики Молдова органам местного управления из Постановления Правительства Nr. 656 от 27.05.2002 об утверждении Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации

Рекомендации

- ↪ Активное использование официальной электронной почты для общения с потребителями (разослание уведомлений и извещений и т.д.) и другими представителями внешней среды
- ↪ Создание пользовательских профилей в социальных сетях, пользующихся популярностью среди горожан (*odnoklassniki.ru, facebook.com* и т.д.)
- ↪ Создание, в перспективе, официального сайта Предприятия
 - ✍ При определении содержания и веб-дизайн сайта как модель может служить корпоративный сайт S.A. "Арă-Canal Chişinău" (*www.acc.md*)
- ↪ Фиксирование обращений и претензий потребителей в Книге жалоб, установленной формы, выдаваемой за плату представителями издательства бланков "Statistica" из территориальных отделов и управлений статистики, прошнурованной, заверенной печатью и подписью представителя органа местного публичного управления
 - ✍ Книга жалоб должна находиться в специальном и доступном для потребителей месте ¹⁵

3.3.3. Тарифная политика

Тарифы на водоснабжения и канализацию, утверждённые для МП «Арă-Canal» Тараклия дифференцированы по категориям потребителей.

По состоянию на октябрь 2013 утверждены тарифы в июне 2008 года и в марте 2010 года в соответствии с решениями городского совета Тараклия № 4/13, и соответственно № 3/8.

Категории потребителей с раздельными тарифы для 1м³ воды являются:

- I. Категория: население;
- II. Категория: экономические агенты
- III. Категория: бюджетные учреждения, финансируемые из бюджетных средств разных уровней;
- IV. Категория: местный пенитенциарий.

Таблица 22. Данные по действующим тарифам на услуги водоснабжения и водоотведения

Наименование	Единица измерения	вода	канализация
Средний тариф	лей/м ³	13,61	19,95
Тариф для населения	лей/м ³	10,00	10,00
Тариф для экономических агентов, в том числе НДС	лей/м ³	45,00	45,00
Тариф для бюджетных учреждений, в том числе НДС	лей/м ³	20,00	30,00
Тариф для пенитенциара, в том числе НДС	лей/м ³	*	20,00
Номер решения городского совета		4/13 и 8/11	
Дата утверждения		июнь 2008 и август 2010	

Источник: Разработано ProConsulting на основе данных «Арă-Canal» Тараклия

¹⁵ Согласно 10 статьи Закона Nr. 105 din 13.03.2003 о защите прав потребителей

Выводы:

- Странно, что тарифы на водоснабжение и на канализацию для населения 10лей/м³ - на водоснабжение и на канализацию для экономических агентов 45лей/м³ имеют одинаковые значения. Себестоимость воды в 2012 г. составляла 11,16лей/м³ и канализаций 13,22лей/м³;
- В Решение Городского Совета № 8/11 от 9 августа 2010 указано, что тариф на воду и канализацию, для населения, является с НДС. В соответствии с Налоговым Кодексом Республики Молдова 2013 года, статья 103 пункт 16) за коммунальные услуги для населения, в том числе водоснабжения и канализация, НДС не применяется.
- Отражение увеличения среднего тарифа, а также тарифов по всем категориям не происходит постепенно и не отображается в решениях. В некоторых ситуациях принимаются решения городского совета по повышению тарифа только по одной категории абонентов, например, РГС № 5/17 и 7/2 от 19 июня и 20 июля 2009 года. Решение 7/2 ссылается на предыдущее РГС от 2008, без учета утверждения согласно РГС № 5/17.
- + Определение тарифа за 1 м³ воды в Тараклии 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).
- + В соответствии с Решением Городского Совета №. 8/11 от 9 августа 2010г. предприятиям, которые потребляют больше, чем 100м³ ежемесячно, предоставляется скидка 15%. Это действие является правильным, поскольку поощряет потребление воды.

Фигура 7. Эволюция введеного утвержденного тарифа на услуги водоснабжения в реальном и номинальном выражении, лей/м³



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

Изучение эволюции среднего тарифа в номинальном выражении на услуги водоснабжения показало, что он вырос в 2006 году в 3,4 раза по сравнению с 2005 г. и в 2010 г. увеличилась на 5% по сравнению с предыдущим годом. Тариф в реальном выражении резко упали в 2007-2009 г. Это демонстрирует негативные последствия не изменение тарифов долгое время. Зеленые столбики определяют года местных выборов.

Фигура 8. Эволюция вредного цтвержденного тарифа на услуги водоснабжения в реяльном и номинальном выражении, лей/м³



Источник: Разработано ProConsulting на основе данных «АрЃ-Canal» Тараклия

Средний тариф в номинальном выражении для канализации, следует тем же тенденциям, что и тариф за поставку воды. В 2006 году он увеличился в 2,3 раза по сравнению с 2005 г. и в 2009 г. по сравнению с 2008 увеличился на 41% и в 2010 году увеличился на 2,78% по сравнению с предыдущим годом. Тариф в реальном выражении резко снизился в 2006-2008 г. Это демонстрирует негативные последствия не изменение тарифов долгое время. Зеленые столбики определяют года местных выборов.

- Отрицательной особенностью является то, что тарифы, не актуализуются каждый год. А когда происходит повышения тарифов, они вызывают недовольство у потребителей.

Перекрёстное субсидирование тарифов для водоснабжения и канализации, или плата частей 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 годов.

Фигура 9. Эволюция тарифа на услуги водоснабжения для населения предприятий, лей/м³



Источник: Разработано ProConsulting на основе данных «АрЃ-Canal» Тараклия

– Утвержденный тариф на услуги водоснабжения и канализацию для предприятий в 3,75 раз выше, чем тариф для населения. Если в 2003 году, разница составляла 7,65 лей/м³ то в 2012 году она составляла 27,5 лей/м³.

Эволюция этого показателя 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/м³



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

Разница между тарифом на канализацию, утвержденным для населения и для других потребителей, также как и для воды, повышается. Если в 2004 году разница составила 14,42 лей/м³, то в 2012 году составляет 27,5 лей/м³.

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

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

Таблица 23. Покрытия расходов тарифом на услуги водоснабжения и канализации

Наименование	Единица измерения	2010	2011	2012
вода				
объем воды на которую выставлены счета	Тыс. м ³	188	182	191
доход от водоснабжение	Тыс. лей	2 072,0	2 047,6	2 086,7
расходы на водоснабжения	Тыс. лей	1 754,8	2 611,0	1 913,4
средний результирующий тариф	лей/м ³	11,02	11,25	10,93
себестоимость	лей/м ³	9,33	14,35	10,02
покрытия расходов тарифом		1,18	0,78	1,09
разница между тарифом и себестоимостью на м³	лей/м³	1,69	-3,10	0,91
суммарная разница	Тыс. лей	317,2	-563,4	173,3
канализация				
объем канализаций на которую выставлены счета	Тыс. м ³	65	88	104
доход от канализаций	Тыс. лей	1 037,0	1 254,9	1 466,2
расходы на канализацию	Тыс. лей	1 559,4	1 562,0	1 126,2
средний результирующий тариф	лей/м ³	15,95	14,26	14,10
себестоимость	лей/м ³	23,99	17,75	10,83
покрытия расходов тарифом		0,66	0,80	1,30

разница между тарифом и себестоимостью на м ³	лей/м ³	-8,04	-3,49	3,27
суммарная разница	Тыс. лей	-522,4	-307,1	340

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

В этих целях, в Таблица 23, приведен расчет разницы между средним результирующим тарифом и себестоимости на 1 м³ воды в период 2010-2012 г. Затраты на услуги водоснабжения были покрыты тарифом в 2010 и 2012г., когда этот показатель незначительно превысил значение 1. А в 2011 г. показатель не превышает значение 1, и составляет 0,78.

Разница между тарифом и себестоимостью для водоснабжения привело как к отрицательным, так и к положительным эффектам. Отрицательные в 2011 году в размере - 563 400 леев и положительных эффектов в 2012 и 2010 г, на сумму 490,5 ты. леев.

Для канализационных услуг в 2012 году показатель больше 1, а в 2010 году имеет значение 0,66 и 0,8 в 2011 году. В течение этих трех лет, в общем, финансовые последствия покрытия расходов тарифом отрицательны.

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

В соответствии с пунктом 2 раздела 5 «Стратегии водоснабжения и канализации населенных пунктов Республики Молдова», утвержденной Постановлением Правительства №. 662 от 13 июня 2007 года, средний счет домохозяйства для водоснабжения и канализаций **не должен превышать 4% от среднего дохода домохозяйства.**

Таблица 24. Степень доступности тарифа (утверждённые тарифы)

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
тариф на воду	лей/м ³	10	10
тариф на канализацию	лей/м ³	19,95	-
средний городской доход II квартал 2013	лей/чел/месяц	2 007,8	2 007,8
существующие потребление	л/чел /с	35,6	29,4
средний ежемесячный счет на человека	лей	32	9
степень доступности(существующие потребление)	%	1,6%	0,4%

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

В Таблица 24 показан расчет доступности тарифа для потребителей г. Тараклия. Так как в Тараклии есть абоненты подключённые к водоснабжению и канализации и абоненты подключённые только к водоснабжению, анализ был проведен для этих двух категорий потребителей.

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

Этот метод расчета доступности тарифов на основе фактического потребления услуг водоснабжения и канализации (счет рассчитывается в среднем 35,6 л/ч/с) или только услуги водоснабжения (счет-фактура рассчитывается в среднем 29,4л/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 2007 лей/ч/м.

Для расчета реального значения **степени доступности** тарифа, мы прогнозируем 125 л/чел/с, потребление, которое является средним потреблением в развитых странах, и фактическая себестоимость 1м³ воды - 11,2 лей/м³ и канализации – 13,2 лей/м³.

Таблица 25. Степень доступности тарифа (себестоимость)

Наименование	Единица измерения	вода и канализация	вода
тариф на воду	лей/м ³	11,2	11,2
тариф на канализацию	лей/м ³	13,2	x
расчетное потребление	л/чел /с	125	125
средний ежемесячный счет на человека	лей	91,4	41,9
степень доступности (расчетное потребление 125л/чел /с)	%	4,6%	2,1%

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

В этой ситуации средний ежемесячный счет на человека за воду и канализацию будет 91,4 лей/месяц, а **степень доступности** составляет 4,6%. Для потребителей подключенных только к водопроводу **степень доступности** составляет 2,1%. Необходимо отметить, что, **степень доступности** только для воды не включает расходы на канализацию. В этой ситуации потолочная степень доступности утверждённая на национальном уровне была достигнута.

До настоящего времени степень доступности рассчитывалась по среднему доходу городского населения. Но, этот метод не определяет процент неплатёжеспособного населения. Для этого, Таблица 25 показывает долю населения по категориям доходов.

Для этого расчета считается потребление 125 л/чел/день и существующий тариф на воду 10лей/м³ и канализацию 10лей/м³. Применяя тот же процент 4%, в результате получилось что, 53% населения неплатежеспособно относительно существующего тарифа.

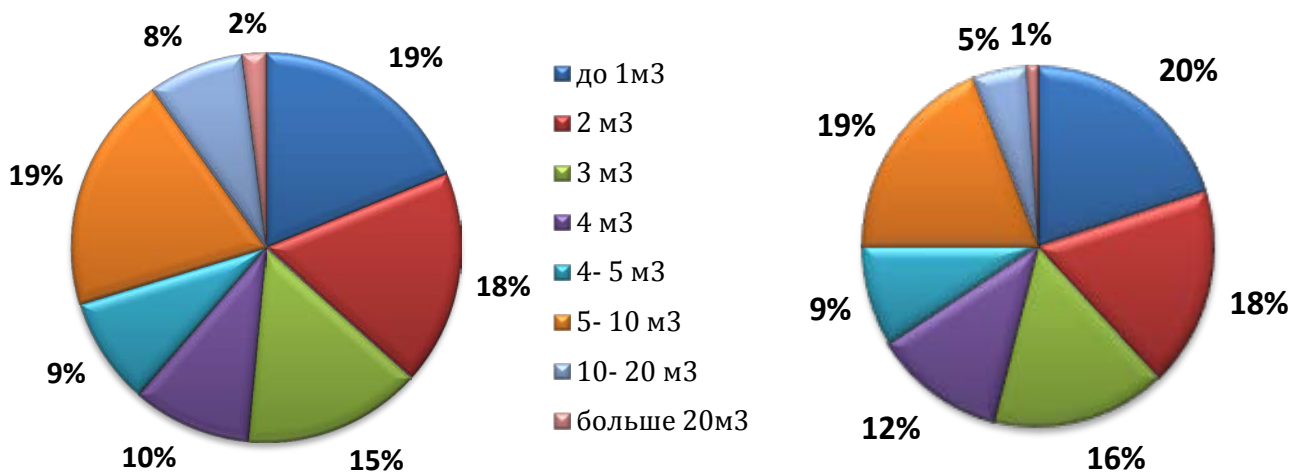
Таблица 26. Степень доступности тарифа (по категориям потребителей)

Располагаемый среднемесячный доход на одного человека, лей	Процент от общего числа, %	Тариф вода и канализация 20 лей/м ³
до 200	0,3	Неплатежеспособно 53%
200,1-400	1,4	
400,1-600	4	
600,1-800	7,6	
800,1-1000	8,8	
1000,1-1200	12	
1200,1-1400	8,9	
1400,1-1600	9,7	
1600,1-1800	8,8	
1800,1-2000	8,2	
2000,1-2200	5,1	платежеспособно
2200,1-2400	4,3	платежеспособно
2400,1-2600	3,3	платежеспособно
2600,1-2800	3	платежеспособно
2800,1-3000	3,1	платежеспособно
более 3000	11,3	платежеспособно
Всего	100	

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

В противопоставление этим данным приводим фактическое потребление услуг абонентов из Тараклии. Провели анализ данных по распределению потребителей по объему потребляемой воды на семью (Фигура 11).

Фигура 11. Распределение потребителей по среднемесячному потреблению воды: 1) абоненты частных домов, 2) абоненты многоэтажных домов



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

Если проанализировать данные представленные в Фигура 9, исходит факт что 90% (частных домов) и 94% (многоэтажные дома) потребителей имеют среднее потребление воды меньше 125л/ч/с. Это показывает, что население не потребляют объем воды на уровне развитых стран, потому что тариф высокий и население неплатежеспособно.

3.3.4. Местные конкуренты

Оператор 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 Тараклия.

Рекомендации

- ↗ **Расширение сферы деятельности Предприятия**
 - **Коммерциализация устройств для потребления воды**
 - ✍ Продаваемые устройства будут класса «В» и «С», с меньшим уровнем погрешности измерений
 - **Строительство и обслуживание сетей и сооружений водоснабжения и канализации**
 - **Проведение земляных работ**
 - ✍ Новые направления будут предоставляться только после утверждения мэрии в качестве основателя компании и добиться необходимых изменений в статусе предприятия, путем введения новых месторождений в статусе предприятия

3.3.5. Поставщики и политика работы с ними

Муниципальное предприятие „Арђ-Canal” Тараклия имеет в своем списке контрагентов более чем 100 юридических лиц, из них самые большие обороты имеют с предприятиями представлены в таблице ниже.

Таблица 27. Список основных поставщиков предприятия

№	Поставщик	Услуги\товар
1	SA „Red Union Fenosa”	Электра энергия
2	SA „Moldtelecom”	Услуги связи
3	LUKOIL-MOLDOVA SRL	Топливо
4	STROITEHNOLOGIA SRL	материалы
5	ELENMAX SRL	Запасные части
6	IS Posta Moldovei	Почтовые услуги
7	TARACLIAAGROSNA B SA	Запчасти, кислород
8	VOLAN-AUTOTRANS SA	Ремонтные работы, токарные услуги

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

Не совсем поставщиками предприятие имеет заключённые договора, договора заключаются с контрагентами которые на постоянной основе поставляют услуги, это SA „Red Union Fenosa”, SA „Moldtelecom”, LUKOIL-MOLDOVA SRL, и.д.

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

4. Анализ управления

3.4.1. Стратегическое планирование

Цель деятельности МП "Арђ-Canal" Тараклия predetermined ее создателем и учредителем (Примэрия г. Тараклия) с момента ее создания. Формально, миссия Предприятия определена в Уставе МП "Арђ-Canal" Тараклия от 23.08.2013 г., согласно положениям которого, главной целью Предприятия является эффективное обеспечение потребностей населения г. Тараклия в водоснабжении и услуг канализации, при обеспечении сохранности в эксплуатации объектов водопровода и канализации.

В обычном порядке, стратегическое планирование в МП "Арђ-Canal" Тараклия является прерогативой и обязанностью Директора Предприятия. В этой связи, процедура стратегического планирования во многом predetermined спецификой принятия управленческих решений на уровне Предприятия (смотреть главу 3.4.2.2. Система управленческих решений)

Несмотря на то что во многих муниципальных предприятиях, при отсутствии ясной управленческой культуры, не существует определенных процедур формального стратегического планирования и структур, ответственных за этот процесс и как следствие не осуществляются процессы стратегического и тактического планирования, в МП "Арђ-Canal" Тараклия принимаются целенаправленные попытки в этом направлении.

В 2013 году, Директором Предприятия, в рамках университетской учебной программы при получение второго высшего специализированного образования, была разработана экспериментальная версия Стратегии развития Предприятия на период 2013-2015. В процесс разработки Стратегии был вовлечен лишь директор Предприятия, которому принадлежит и инициатива ее разработки.

Согласно вышеупомянутой Стратегии развития Предприятия, главными стратегическими целями МП "Арђ-Canal" Тараклия на период 2013-2015, распределенные по категориям, являются:

Таблица 28. Главные стратегические цели МП "Арђ-Canal" Тараклия на период 2013-2015

№	Область	Стратегическая цель	Срок достижения
1.	Корпоративные цели	Становления Предприятия региональным оператором, предоставляющим услуги городу и близлежащим селам	2014 г.
2.	Организационные цели	Повышение эффективности и прозрачности Предприятия путем организационной реструктуризации	2013-2015 г.
3.	Операционные цели	Обеспечение непрерывного предоставления услуг (24ч/сутки) клиентам	2013-2014 г.
4.	Снижение удельного энергопотребления	Повышение энергоэффективности Предприятия и снижение удельного расхода энергии на 25% к 2015 году	2015 г.
5.	Контроль и сокращение потерь воды	Уменьшение объема неучтенной воды на 16%	2013 г.
6.	Защита окружающей среды и качества воды	Улучшение качества питьевой воды	2013-2014 г.
7.		Снижение негативного воздействия деятельности Предприятия на окружающую среду	2013-2014 г.
8.	Связь с общественностью	Внедрение и расширение системы компьютеризированного финансового учета	2013-2014 г.
9.	Человеческие ресурсы	Повышение производительности труда и снижение связанных с этим расходов	2013 г.
10.	Контроль за уровнем затрат	Улучшение мониторинга и контроля затрат	2013 г.

Источник: Стратегия развития МП "Арђ-Canal" Тараклия на период 2013-2015

При подробном анализе Стратегии развития МП "Арђ-Canal" Тараклия были выявлены ряд **плюсов** и **минусов** в ее составление и структуре:

- + *Распределение поставленных целей по областям, что упрощает процесс распределения обязанностей за их мониторинг и внедрение*
- + *Разбивка каждой из поставленных целей на конкретные действия предназначенные для достижения данной цели*
- + *Предусматривание для каждого планируемого действия ответственных, сроков и показателей для контроля внедрения*
- *Неясные формулировки многих целей и действий, что дает возможность неправильной интерпретации со стороны назначенного ответственного лица, а также затрудняет процесс контроля над достижением целей*
- *Отсутствие конкретно измеряемых показателей для каждой поставленной цели, что делает сложным или даже невозможным процесс мониторинга и оценки уровня достижения на текущий момент поставленных целей и планированных действий*
- *Перепутывание, для некоторых действий, оценочных показателей с ожидаемыми эффектами данных действий на деятельность Предприятия и ее подразделения*
- *Отсутствие распределения ответственности непосредственно за реализацию планируемых действий и соответственно за мониторинг процесса внедрения поставленных целей*
- *Ограниченное делегирование ответственности за исполнение и мониторинг реализации поставленных стратегических целей*
- *Нецелесообразное распределение ответственности за контроль и реализацию поставленных целей между управленческими ресурсами Предприятия*
- *Отсутствие запланированного бюджета и источников финансирования для каждого планируемого действия*

Рекомендации

- ✓ *Определение миссии и стратегического направления деятельности Предприятия*
- ✓ *Определение стратегических ориентиров Предприятия*
- ✓ *Определение взаимосвязанных и непротиворечивых целей и задач*
- ✓ *Предусматривание измеримых в количественных единицах показателей для каждого действия, планируемого для достижения поставленных целей*
- ✓ *Указание для каждого планируемого действия бюджета и источников финансирования*
- ✓ *Расчленение действий на конкретные задачи, с вовлечением назначенных исполнителей*
- ✓ *Распределение ответственности за реализацию поставленных целей между сотрудниками Предприятия, в зависимости от степени связи между поставленной целью и сферы деятельности уполномоченного реализацией сотрудника*
- ✓ *Распределение ответственных на непосредственных исполнителей и мониторов*
- ✓ *Представление стратегических целей в форме таблицы, которая является наиболее удобной и оптимальной формой*
- ✓ *Выявление и анализ потенциальных рисков, которые могут помешать достижению целей деятельности*

*** Вовлечение Учредителя в процесс стратегического планирования**

Согласно Уставу Муниципального Предприятия "Арă-Canal" Тараклия от 23.08.2013 г., Предприятие обязано представлять Примэру программы развития Предприятия, финансовые планы и планы технического развития. Согласно тому же Уставу, Предприятие имеет право самостоятельно планировать свою деятельность и определять перспективы развития, исходя из основных экономических показателей, наличия спроса на выполняемые работы, оказываемые услуги, производимую продукцию.

На практике, при принятии стратегических решений касаемых развития Предприятия или же имеющие весомое влияние на деятельность Предприятия, Директор, обычно, докладывает в устной форме о планируемых действиях, в виду согласования и утверждения данных действий Учредителем.

Несмотря на то что Предприятие обладает достаточно широкими полномочиями в области принятия решений касающихся ее деятельности и развития, Уставом предусмотрены некоторые сферы действия в пределах которых, Предприятие не может принимать решения без предварительного согласования с Учредителем:

- ☉ Утверждение представленных структуры и штат Предприятия
- ☉ Установление тарифов на услуги которые относятся к главному виду деятельности Предприятия (обеспечение питьевой водой и канализацией)
- ☉ Создание филиалов и открытие представительств
- ☉ Совершение крупных сделок¹⁶
- ☉ Установка объема и направления использования средств привлеченных при заимствований

У Директора и у Учредителя Предприятия различные видения на стратегических альтернатив развития Предприятия на будущее. В то время как Директор является адептом создания регионального оператора хозяйственных услуг по снабжению питьевой водой и канализацией (согласно Стратегии развития Предприятия), Примэрия, напротив, считает оптимальным вариант концессии услуг по водоснабжению и канализации на территории города Тараклия, ныне являющимися основным родом деятельности Предприятия, частному оператору.

Выше упомянутая Стратегия развития МП "Арă-Canal" Тараклия на период 2013-2015, разработанная Директором Предприятия, была презентована для рассмотрения Примэрии г. Тараклия, как Учредителю Предприятия, но с ее стороны не было предпринято каких либо конкретных действий касающихся обсуждению и/или утверждению предложенного стратегического плана.

На внутреннем уровне, стратегический план был представлен для ознакомления лишь административному аппарату Предприятия, в то время как оперативный персонал не был извещен по поводу существования данного плана. Также, не были предприняты меры по каскадированию поставленных целей на уровне каждого подразделения и каждого сотрудника Предприятия. В данных обстоятельствах, стратегия развития остается лишь на уровне планирования и многие из запланированных действий не были реализованы на практике несмотря на то что предусмотренный срок их внедрения истекает в нынешнем году.

¹⁶ Крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения унитарным предприятием прямого или косвенного имущества, стоимость которого составляет более десяти процентов уставного фонда Предприятия

3.4.2. Система управления

Характерным для МП "Арђ-Canal" Тараклия является оперативный тип управления, который опирается на создании и поддержке высокой мобильности, управляемости и реактивности процессов и объектов Предприятия, мгновенной реакции и немедленном вмешательстве Директора и руководителей подразделений Предприятия в ход работы. Этому типу является характерной гибкость, скорость реакции и перестройки технологического, производственного и хозяйственного процессов.

3.4.2.1. Организационная структура

Организационная структура МП "Арђ-Canal" Тараклия составлена из административного аппарата, бухгалтерского отдела, отдела сбыта, отдела кадров, группы специалистов инженерно-аварийной службы.

Организация функциональности Предприятия ориентирована на достижение поставленных целей согласно активности каждого подразделения в частности.

Система управления Предприятием включает все компоненты с взаимоотношениями между ними, которые распределены по организационной структуре.

Система управления Предприятием составлена из следующих подсистем:

- ❖ решений - *подсистема управления*
- ❖ оперативности - *операционная подсистема*
- ❖ информационная - *коммуникационная подсистема*

Организационная структура МП "Арђ-Canal" Тараклия определяется общим количеством персонала, организационными подразделениями и взаимосвязями, что не в полной мере обеспечивают адекватные организационные предпосылки для достижения целей.

Организационная структура МП "Арђ-Canal" Тараклия структурирована из:

- ❖ структуры управления – *функциональная*
- ❖ структуры производства – *оперативная*

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

Административный аппарат

Структура административного аппарата МП "Арђ-Canal" Тараклия сформирована из:

Директор Предприятия (1 единица)

Функции: *управление Предприятием*

Подчинение: *Примар города*

Служебные подразделения

Юрист

Функции: *работа на Предприятии по юридическим вопросам*

Подчинение: *Директор Предприятия*

Отдел кадров

Функции: *работа с персоналом Предприятия, ведения учета персонала, прием и увольнения персонала*

В данный отдел входит *Специалист по кадрам*.

Подчинение: *Директор Предприятия*

Отдел сбыта

Функции: работа с клиентами, потребителями воды и услуг по канализации, сбор оплаты за предоставленные Предприятием услуги, выявление нарушений в системах подачи воды и использования канализационной системы, контроль по использованию счетчиков по внешнему техническому состоянию, проверка актов по поверке счетчиков, контроль ведения потребителями измерения данных на установленных счетчиках

В данный отдел входят Контролеры

Подчинение: Директор Предприятия

Бухгалтерский отдел (3 единицы)

Функции: ведение бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства, осуществление контроля за соответствием заключенных договоров предусмотренных сметой доходов и расходов или лимитам бюджетных обязательств, разработка проектов сметы доходов и расходов, составление и представление в установленном порядке и в предусмотренные сроки оперативной, статистической, налоговой и бухгалтерской отчетности, обеспечение хранения бухгалтерских документов

В состав отдела входит:

Главный бухгалтер Подчинение: Директор предприятия

Бухгалтер Подчинение: Главный бухгалтер

Кладовщик. Подчинение: Главный бухгалтер

Инженерно-аварийная служба:

Главный инженер (1 единица)

Функции: Управление персоналом по техническим вопросам на Предприятии

Подчинение: Директор Предприятия

Аварийно-диспетчерская служба (1 единица)

Функции: принимает заявки аварийного характера о неисправности систем инженерного оборудования (водоснабжения, канализации), находящихся на обслуживании Предприятия

✍ При поступлении в АДС информации об аварии или повреждении магистральных сетей водопровода, канализации диспетчерская служба сообщает эту информацию аварийной группе специалистов для срочного или планового выезда на место аварии

Подчинение: Главный инженер

Энергетик (1 единица)

Функции: исполняет функции по надзору и устранению неполадок в электросетях Предприятия

Подчинение: Главный инженер

Инженер по охране труда (ОТ) и технике безопасности (ТБ) (1 единица)

Функции: осуществляет контроль над соблюдением на Предприятии и в его подразделениях законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда. Изучает условия труда на рабочих местах, подготавливает и вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкций оградительной техники, предохранительных и блокировочных устройств, других средств защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов

Подчинение: Главный инженер

Мастер водоснабжения и канализации (1 единица)

Функции: управление персоналом, который задействован непосредственно в службах водоснабжения и водоотведения

Подчинение: Главный инженер

Служба водоснабжения

Функции: проводит наблюдения и контроль за поставкой воды от насосных станций до потребителя, исполняет функции по ремонту и поддержке в рабочем состоянии систем водоснабжения и насосных станций

Подчинение: Главный инженер

Служба водоотведения

Функции: проводит наблюдения и контроль за отвод сточных вод, исполняет функции по ремонту и поддержке в рабочем состоянии систем водоотведения

Подчинение: Главный инженер

Транспортный цех

Функции: обслуживание работ по транспортным перевозкам специальных грузов, обслуживание ремонтно-наладочных работ

В данный отдел входят: Водители специализированных машин

Подчинение: Главный инженер

Охрана базы

Функции: обслуживание по охране базы

В данный отдел входят: Охранники

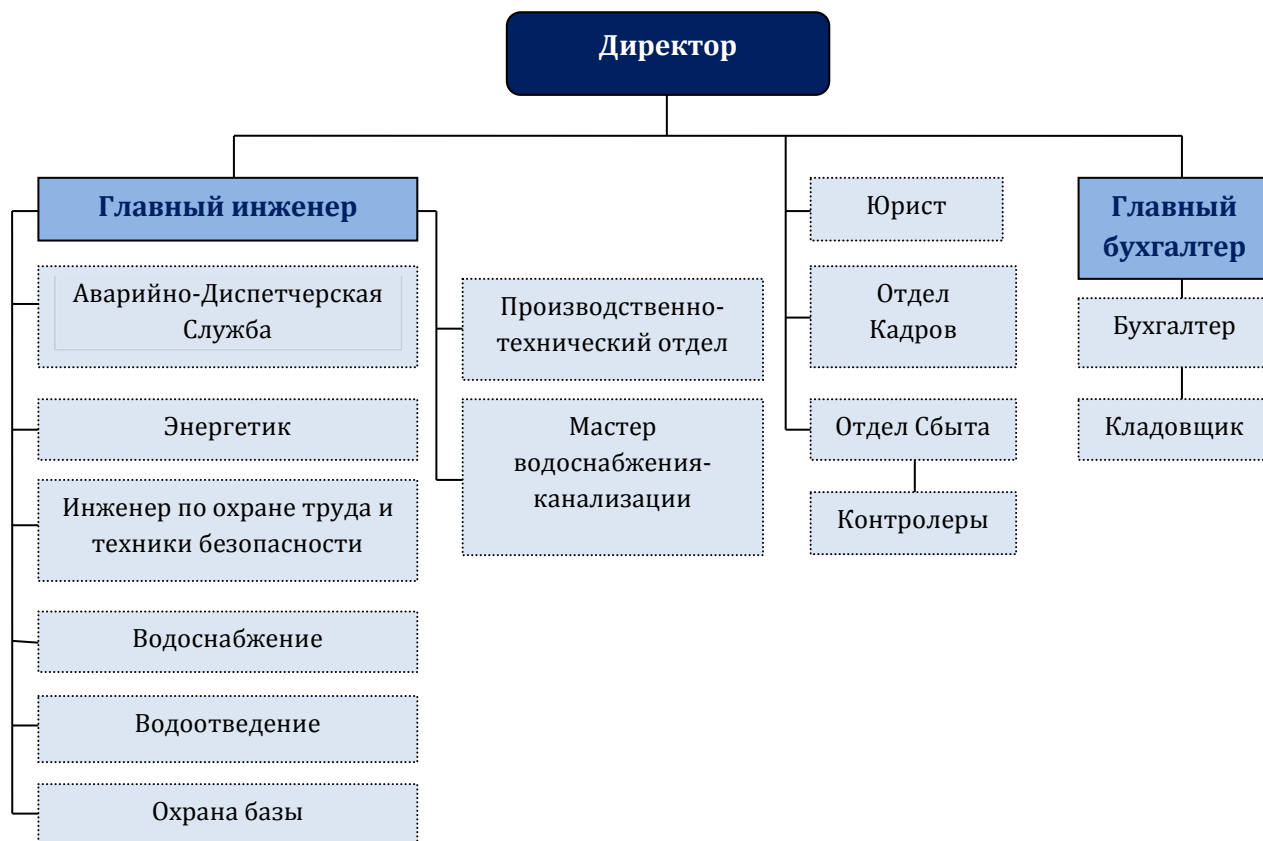
Подчинение: Главный инженер.

Производственно технический отдел (ПТО)

Функции: расчет и планирование необходимого для производства оборудования и техники, кураторство производства. Определяет, хватает ли оборудования, материалов, трудовых ресурсов для выполнения каких-нибудь работ, решение текущих вопросов связанных с производством

Подчинение: Главный инженер.

Фигура 12. Организационная структура МП "Аръ-Canal" Тараклия



Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. на основе данных МП "Аръ-Canal" Тараклия

Позитивные и отрицательные аспекты организационной структуры	
+	Формирование организационной структуры Предприятия
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Стратегическое видение руководства относительно структурирования организации деятельности по направлениям ◀ Отсутствие препятствий со стороны Учредителя в процессе формирования организационной структуры Предприятия согласно с выполнением должностных обязанностей персонала Предприятия ◀ Знание и понимание базовых и вспомогательных процессов по организации труда персонала внутри Предприятия ◀ Знание и понимание потребностей потребителей и внешних факторов, воздействующих на Предприятие согласно которым сформирована организационная структура Предприятия
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> + Наличие на уровне Предприятия организационной структуры в письменной форме + Наличие на уровне Предприятия распределения обязанностей согласно функциям персонала + Принятие мер по упорядочению организационной деятельности Предприятия + Принятие мер по оптимизации ресурсов по персоналу на Предприятии + Качественный контроль деятельности Предприятия со стороны руководства отраженный в организационной структуре + Формирование процессов взаимоотношений персонала на Предприятии + Разделение базовых процессов (производство и продажи) и вспомогательных (кадры, финансы и т.д.) + Частичное существование внутренних нормативов и регламентов - Отсутствие описанных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникации и принятие решений) - Присутствие лишь на инициальной стадии процессов целеполагания, стратегического и тактического планирования
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Пересмотреть органиграмму Предприятия ↪ В организационной структуре сформировать отделы и указать состав отделов ↪ Вовлечение в процесс формирования организационной структуры менеджеров всех уровней ↪ Распределение и делегирование ключевых полномочий и ответственности в Предприятии ↪ Формирование процессов взаимоотношений персонала согласно иерархии подчинения ↪ Обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений и сотрудников Предприятия

3.4.2.2. Система управленческих решений

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

Таблица 29. Система принятия и реализации управленческих решений в МП "Арђ-Canal" Тараклия

Критерий определения	Тип механизма принятия решений	Определяющие факторы
Организационный механизм принятия решений	Распределение функций в процессе принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Всеобщий и постоянный контроль со стороны Директора над деятельностью каждого подразделения и рабочего Предприятия ◀ Отраслевая специализация Директора Предприятия ◀ Высокая самостоятельность Предприятия в процессе целеполагания касательно своей деятельности ◀ Высокая самостоятельность Предприятия в процесс осуществления своей деятельности ◀ Низкий уровень участия и контроля Учредителя за деятельностью Предприятия (Учредитель участвует как правило на уровне рассмотрения и утверждения предложений со стороны руководства и/или принятых на внутреннем уровне решений)
	Порядок действий в процессе принятия решений	
Система интересов	<p><u>Экстернальный механизм принятия решений</u>: решения принимаются в интересах внешних для предприятия людей или органов (собственников, спонсоров, горадминистрации и др.)</p> <p><u>Функциональный механизм принятия решений</u>: главной целью является наиболее полная реализация социально-экономического и технико-технологического потенциалов Предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Организационно-правовая форма Предприятия: <i>Муниципальное Предприятие</i> ◀ Отрасль деятельности Предприятия: <i>Эксплуатация водопроводно-канализационных сетей</i> ◀ Форма собственности Предприятия: <i>Учредителем и собственником Предприятия является Примэрия</i> ◀ Цель Предприятия: <i>эффективное обеспечение потребностей населения в водоснабжении и услуг канализации</i> ◀ Свобода в управлении прибылью: <i>с согласия Учредителя (согласно Уставу)</i> ◀ Возможность привлечения внешнего финансирования (жизненно важного для Предприятия): <i>точное соблюдение условий и требований финансирующей стороны</i>
Горизонт планирования	<u>Краткосрочный</u> – до 2 лет	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Отсутствие специальных навыков и знаний у лиц вовлеченных в процесс планирования ◀ Отсутствие специальных ресурсов предназначенных для осуществления процесса планирования как отдельную и постоянную деятельность ◀ Отсутствие конкретных форм организации планирования ◀ Отсутствие нужной информации для обоснования долгосрочных планов

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

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

Таблица 30. Характеристика процесса управленческого планирования в МП "Аръ-Canal" Тараклия

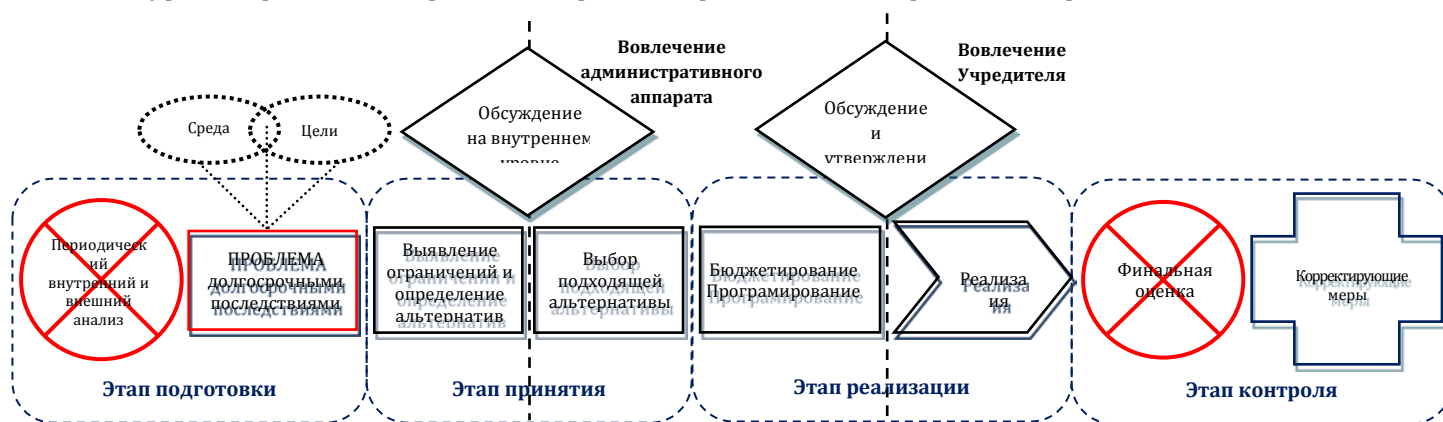
Критерий	Описание и качественная оценка										
<u>Непрерывность</u>	Характер планирования: <i>ситуативный</i> Горизонт планирования: <i>краткосрочный</i> Отслеживание внедрения планов: <i>неорганизованная</i> Корректировка планов: <i>отсутствует</i> Оценка внедрения планов: <i>неформальная, поверхностная</i>										
<u>Координация и интеграция</u>	Вовлеченные участники в процесс управленческого планирования: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e6f2ff;">Сторона</th> <th style="background-color: #e6f2ff;">Этапы планирования</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;"><u>Учредитель</u></td> <td> -определение миссии (<i>в изданном Уставе Предприятия</i>) -определение стратегических ориентиров Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития Предприятия (<i>как правило, исходя из требований и условий привлеченных проектов по реабилитации и/или развитию муниципальных коммунальных услуг, с финансированием из местных фондов и/или от зарубежных доноров</i>) </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;"><u>Директор</u></td> <td> -формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии -выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития -определение тактических ориентиров Предприятия -формирование инвестиционных целей на планируемый период -оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия -бюджетирование – определение объема работ и распределение объемов ресурсов по видам работ -п ограммирование – создание планов действий, пр грамм, графиков работ – планов во временной последовательности </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;"><u>Админ персонал</u></td> <td> -программирование – создание планов действий, программ, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из целей поставленных на уровне руководства</i>) </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;"><u>Рабочий персонал</u></td> <td> -формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>) </td> </tr> </tbody> </table>	Сторона	Этапы планирования	<u>Учредитель</u>	-определение миссии (<i>в изданном Уставе Предприятия</i>) -определение стратегических ориентиров Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития Предприятия (<i>как правило, исходя из требований и условий привлеченных проектов по реабилитации и/или развитию муниципальных коммунальных услуг, с финансированием из местных фондов и/или от зарубежных доноров</i>)	<u>Директор</u>	-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии -выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития -определение тактических ориентиров Предприятия -формирование инвестиционных целей на планируемый период -оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия -бюджетирование – определение объема работ и распределение объемов ресурсов по видам работ -п ограммирование – создание планов действий, пр грамм, графиков работ – планов во временной последовательности	<u>Админ персонал</u>	-программирование – создание планов действий, программ, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из целей поставленных на уровне руководства</i>)	<u>Рабочий персонал</u>	-формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>)
Сторона	Этапы планирования										
<u>Учредитель</u>	-определение миссии (<i>в изданном Уставе Предприятия</i>) -определение стратегических ориентиров Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития Предприятия (<i>как правило, исходя из требований и условий привлеченных проектов по реабилитации и/или развитию муниципальных коммунальных услуг, с финансированием из местных фондов и/или от зарубежных доноров</i>)										
<u>Директор</u>	-формирование политики предприятия – составление общих правил деятельности на Предприятии -выбор общих и специфических деталей функционирования Предприятия -выявление потенциальных возможностей развития -определение тактических ориентиров Предприятия -формирование инвестиционных целей на планируемый период -оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия -бюджетирование – определение объема работ и распределение объемов ресурсов по видам работ -п ограммирование – создание планов действий, пр грамм, графиков работ – планов во временной последовательности										
<u>Админ персонал</u>	-программирование – создание планов действий, программ, графиков работ – планов во временной последовательности (<i>исходя из целей поставленных на уровне руководства</i>)										
<u>Рабочий персонал</u>	-формирование процедур действий (<i>на уровне исполняемых ими работ, обычно без адаптации собственных сформированных процедур к процедурам связанных процессов</i>)										
<u>Системность</u>	Предмет планирования: <input checked="" type="checkbox"/> <i>производственная деятельность Предприятия</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>стратегическое развитие Предприятия</i> Объекты планирования: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>ресурсы (трудовые, материальные, основные средства, информационные, финансовые) - в основном</i> ▪ <i>процессы - частично (нынешним Директором предпринимаются попытки по оптимизации и автоматизации основных процессов внутри Предприятия, с целью повышения их производительности и эффективности с точки зрения вовлеченных и используемых ресурсов)</i> Основная цель планирования: <i>обеспечение нормального функционирования Предприятия на ближайший период</i> Содержание планирования: <i>планирование хозяйственной деятельности Предприятия на ближайший период в соответствии с потребностями</i>										

	<p>потребителей и возможностями получения необходимых ресурсов</p> <p>Комплексность планирования: <i>отдельные составные части Предприятия и ее деятельности</i></p> <p>Анализ внешней среды и внешних влияний: <i>отсутствует</i></p>
<u>Научность</u>	<p>Характер планирования: <i>эмпирический</i></p> <p>Применение научных методов планирования: <i>частично, непостоянно</i></p> <p>! Научные методы планирования были использованы в основном на этапе разработки Стратегии развития Предприятия, которая на данном этапе является скорее формальностью и не имеет практического внедрения.</p> <p>! Директор Предприятия, который проходил недавно курсы повышения квалификации имеет навыки и знания по составлению стратегических планов, бизнес планов, знаком с разными научными терминами, методиками, положениями программы FOPiP и др.</p> <p>Методы планирования: <i>нормативный</i></p> <p>! Исходя из ее организационно правовой формы Предприятие обязано осуществлять свою деятельность в соответствии с разными законодательными и нормативными актами, а также с решениями Примэрии города, в ее качестве Учредителя. Предприятие обязано соблюдать во многих сферах своей деятельности предусмотренные вышеупомянутыми актами нормы и нормативы. Соответственно, при планировании ее деятельности, отвечающие за данный процесс лица должны непременно учитывать данные нормы и обеспечить планируемыми мерами и действиями их соблюдение</p>

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

Поэтапный процесс планирования и принятия управленческих решений в МП "Арђ-Canal" Тараклия отражен следующей фигурой:

Фигура 13. Процесс планирования и принятия решений в МП "Арђ-Canal" Тараклия



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

В отсутствие постоянного мониторинга внешней среды и внутренней деятельности Предприятия, процесс планирования и принятия решений имеет реактивный характер, часто являясь ответом на возникших проблемах. Главным субъектом принятия решений является Директор Предприятия. При отсутствии формализованных систем планирования, Директор часто действуют ситуативно, разрабатывая для конкретных обстоятельств деятельности во внешней среде методы, которые считаются наиболее приемлемыми для Предприятия в данной конкретной обстановке. Обычно, альтернативы по предотвращению или разрешению возникших проблем выявляются Директором, исходя из своих собственных знаний и опыта. Другие представители административного персонала Предприятия (руководители подразделений Предприятия, включительно тех, которые являются объектом принятых решений) вовлекаются в процесс планирования на этапе выбора наиболее подходящей альтернативы решения. Этап выбора подходящей альтернативы имеет во многих случаях лишь информационную функцию. Учредитель вовлечен обычно на этапе обсуждения финального решения, в целях его утверждения. Ответственные за реализацию принятых решений назначаются Директором. Так как

Директор Предприятия, в своем качестве центра принятия решений, вовлечен и в процесс контроля за реализацией решений, финальная оценка принятых решений часто не проводится как отдельный этап, а корректирующие меры предпринимаются непосредственно в ходе реализации, при непосредственном появлении отклонений.

Выводы и Рекомендации

Позитивные и отрицательные аспекты системы управленческих решений и планирования	
+	Инициирование и проведение, со стороны руководства Предприятия, конкретных, целенаправленных действий в области стратегического планирования
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Стратегическое и предпринимательское видение руководства относительно долгосрочных перспектив развития Предприятия ◀ Отраслевая специализация («Эксплуатация систем водоснабжения и водоотведения») Директора Предприятия ◀ Отсутствие препятствий со стороны Учредителя в процессе обучения для получения второго высшего образования по отраслевой специальности, параллельно с выполнением должностных полномочий ◀ Знание и понимание базовых и вспомогательных процессов, происходящих внутри Предприятия ◀ Знание и понимание потребностей потребителей и внешних факторов, воздействующих на Предприятие ◀ Авторитет Директора Предприятия и доверие которой он пользуются среди сотрудников
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Наличие на уровне Предприятия Стратегии развития в письменной форме ▶ Наличие на уровне Предприятия Бизнес Плана в письменной форме ▶ Множественность планов по автоматизации базовых производственных операций и оптимизации процессов ▶ Принятие мер по упорядочению операционной и управленческой деятельности Предприятия ▶ Принятие мер по оптимизации ресурсов Предприятия и их применения ▶ Качественный и всесторонний контроль деятельности Предприятия со стороны руководства ▶ Всецелая передача обязанностей по стратегическому планированию в обязательства Директора Предприятия
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Вовлечение в процесс стратегического планирования (а именно при разработке стратегии Предприятия и при постановке стратегических целей Предприятия) представителей Учредителя Предприятия</i> ↔ <i>Вовлечение в процесс стратегического планирования, начиная с диагностического анализа Предприятия, постановки целей и заканчивая составлением конкретного плана действий для достижения поставленных целей руководящего персонала (руководителей подразделений) Предприятия</i> ↔ <i>Вовлечение Директора Предприятия в разработке проектов по привлечению инвестиций из внешних источников финансирования</i>
-	Ситуационный характер процесса планирования и принятия решений

<p align="center">Выявленные причины</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Отсутствие формализованных систем планирования ◀ Ограниченные возможности для получения информации в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения и для того, чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий развития Предприятия ◀ Уделение большой части времени и внимания Директора на выполнение текущих обязательств (организация и текущий контроль производственной деятельности Предприятия)
<p align="center">Эффекты</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Сокращенная длительность процесса планирования и принятия решений ▶ Недостаточность внешнего анализа ▶ Принятие решений без оценки реальных возможностей Предприятия ▶ Ограничение процесса планирования принятием решений, связанных больше с текущей и кратковременной деятельностью Предприятия (оперативное и тактическое планирование) ▶ Граница охвата времени планирования ограничивается 1-2 годами ▶ Отсутствие предварительного выявления и оценки эффектов данных решений на объект решения в частности и на Предприятие и заинтересованных сторон в целом ▶ Отсутствие конкретных мер по реализации запланированных в рамках Стратегии развития МП "Арђ-Canal" Тараклия действий, срок многих из которых истекает в нынешнем 2013 году ▶ Отсутствие оценки уже совершенных действий ▶ Ограниченная готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды
<p align="center">Рекомендации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Корректировка и согласование решений с вовлеченными сторонами, Учредителем, административным персоналом и назначенными исполнителями</i> ↔ <i>Постоянная организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния Предприятия</i> ↔ <i>Вовлечение руководителя Предприятия предпочтительно в стратегическом планировании деятельности Предприятия и в осуществление финального контроля над достижением поставленных целей</i> ↔ <i>Делегирование ответственности за внедрение и контроль запланированных действий руководителям подразделений Предприятия, в зависимости от уровня косвенности и соприкасаемости поставленной цели с деловыми обязанностями департаментов Предприятия (в целях разгрузки руководителя)</i>
<p align="center">–</p>	<p align="center">Высокая централизация принятия решений</p>
<p align="center">Выявленные причины</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Принятие решений Директором единолично, без коллегиального обсуждения ◀ Отсутствие распределения функций в процессе принятия стратегических решений ◀ Отсутствие установленного порядка действий в процессе принятия решений ◀ Ограниченное вовлечение Примэрии, в ее качестве Учредителя Предприятия, в процесс разработки стратегии Предприятия и при постановке стратегических целей Предприятия ◀ Низкий уровень участия и контроля Учредителя в текущей деятельности Предприятия

Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Снижение временных, денежных, человеческих затрат связанных с процессом планирования и принятия решений ▶ Экономия человеческих ресурсов вовлеченных в процесс планирования ▶ Высокий уровень нагрузки руководства ▶ Нагрузка коммуникационных путей в сторону руководства Предприятия ▶ Ограниченный доступ к важной информации для принятия решений ▶ Охватывание весьма ограниченной и упрощенной совокупности взаимосвязанных переменных лицами принимающие решения ▶ Упущение важных факторов и переменных в процессе принятия решений ▶ Нецелесообразное распределение ресурсов на реализацию поставленных целей ▶ Нецелесообразное распределение ответственности за контроль и реализацию поставленных целей ▶ Недовольство со стороны назначенных ответственных относительно решений, в принятии которых они не участвовали ▶ Четкая ответственность за принятие окончательного решения ▶ Низкий уровень вовлеченности и ответственности исполнителей ▶ Всестороннее участие Директора в деятельность Предприятия ▶ Упрощение контроля со стороны руководства над деятельностью Предприятия ▶ Отсутствие корреляции / Разногласия между видением руководства и Учредителя Предприятия относительно перспектив ее развития
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↔ <i>Принятие решений в ходе коллегиального обсуждения, голосованием, при участии Директора, уполномоченного представителя Учредителя (в дальнейшем, после утверждения Примэрией состава Административного совета, предусмотренного нынешним Уставом Предприятия - представителей Административного совета) и административного аппарата Предприятия, а также представителей разных подразделений Предприятия, в зависимости от степени связи между деятельностью подразделения и принимаемыми решениями</i> ↔ <i>Доведение решений до исполнителей и совместная проработка данных решений</i> ↔ <i>Согласование решений с функциональновзаимодействующими сторонами</i> ↔ <i>Утверждение решений на уровне Учредителя</i> ↔ <i>Усиление внутренней коммуникации</i> ↔ <i>Мотивация административного и рабочего персонала на активное участие в процесс предложения, принятия и выполнения решений</i> ↔ <i>Убеждение сотрудников компании в возможности достижения намеченных качественных или количественных показателей</i>
—	<i>Отсутствие комплексного планирования</i>
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Вовлечение ограниченного числа лиц в процесс планирования ◀ Отсутствие формализованной организационной формы внутренней системы планирования ◀ Ситуационный характер процесса планирования и принятия решений ◀ Выделение ограниченных временных ресурсов на процесс планирования ◀ Процесс планирования осуществляется обычно как часть организаторского процесса ◀ Упущение и отрицание важности внешних факторов и степени их влияния на деятельность Предприятия
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Простота и быстрота процесса планирования и принятия решений ▶ Отсутствие координации между принятыми решениями и общей деятельностью Предприятия и внешней средой ▶ Увеличение рисков ▶ Замедление реакции на изменения ▶ Поверхностное рассмотрение реальных возможностей Предприятия и ее ресурсной базы для внедрения запланированных действий ▶ Негативные, непредусмотренные, последствия принятых решений на связанные процессы, на Предприятие, на заинтересованных сторонах и на внешнюю среду

Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> → Признание Учредителями и руководством Предприятия важности процесса планирования → Предварительное диагностическое исследование внутренней и внешней среды Предприятия → Предварительная оценка реальных возможностей Предприятия, а также наличия и доступности необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, организаторских, материальных, технических и т.д.) → Учет реальных возможностей Предприятия и ее ресурсной базы при бюджетировании и установке сроков внедрения поставленных целей → Рассмотрение, в процессе планирования, Предприятия как целостную систему → Корреляция планируемых действий с непосредственно связанными с объектом планирования процессами и с общей деятельностью Предприятия → Выявление внешних факторов которые могут повлиять на деятельность Предприятия → Предварительное выявление и оценка возможных эффектов принятых решений на Предприятие и ее деятельности в целом, а также на окружающую среду и на вовлеченных сторонах → Объективная оценка реальности принимаемых решений → Понимание построения организационной структуры в отношении к конкретным целям → Постоянный контроль выполнения принятых решений со стороны назначенных ответственных лиц → Периодический контроль за ходом выполнения принятых решений, с вносом необходимых коррективов → Ежегодное подведение итогов, сравнение результатов с предусмотренными показателями и корректировка стратегического плана → Финальная оценка результатов принятых решений
---------------------	--

3.4.2.3. Информационно-коммуникационная система

Осуществление деятельности Предприятия базируется на использовании разнообразной информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений. Это требует создания и обеспечения эффективного функционирования на предприятии внутренней информационной системы.

Таблица 31. Характеристики внутренней информационной системы МП "Аръ-Canal" Тараклия

Критерий	Характеристика	Комментарии
Степень автоматизации информационных процессов	НЕ автоматизированная система	✍ В отсутствии достаточного технического сопровождения и автоматизированных систем обработки информации и управления, автоматизация информационных процессов на уровне Предприятия является невозможным. Нынешняя информационная система Предприятия является миксом между ручной и компьютеризованной формами сбора, обработки и хранения информации.
Уровень интеграции информационных процессов	Функционально-позадачная система	✍ Внутри Предприятия не существует интегрированной и систематизированной информационной системы, объединяющую информационные потоки на уровне всех подразделений Предприятия. Главные организационные функции (сбыт, бухгалтерский учёт, человеческие ресурсы и т.д.) обслуживаются собственными информационными подсистемами (слабо связанные между собой) и использует разные методы и инструменты обработки информации.
Способы систематизации информации	Бумажные реестры Электронные базы данных	✍ Все информационные ресурсы Предприятия лишь частично упорядочены и находятся в бессистемном виде. Информация систематизирована лишь на уровне отдельных подразделений Предприятия. Способы систематизации информации внутри каждого подразделения обусловлены используемыми

		<i>технологиями обработки и представления информации, а также нуждами и запросами со стороны конечных пользователей / получателей (на пример, представленные бумажные реестры вызывают более высокую степень доверия у клиентов которые обращаются за разъяснениями по поводу нынешнего состояния их абонентского счета).</i>
Вид обрабатываемой информации	Фактографическая информационная система	<i>В виду того что на Предприятие, как правило, не ведется анализ внутренней и внешней среды, на документальной основе, в текущей деятельности и в процессе принятия решений оперируются фактическими сведениями, представленными в вербальном виде или же в виде специальным образом организованных совокупностей записей данных.</i>
Маршрутизация и передача информации	Свободная маршрутизация, с контролем исполнения	<i>Маршрутизация информации внутри Предприятия во многом обусловлена организацией текущей деятельности и процесса принятия решений. Так как центром принятия управленческих решений, а также центром внутреннего контроля является Директор Предприятия он является и Центром внутренних и внешних информационных потоков на уровне Предприятия (Фигура 3). Свободная циркуляция информации (в том числе и в виде рабочих заданий) поддерживается постоянным мониторингом со стороны Директора над выполнением назначенными лицами поставленных им задач.</i>
Способ доставки информации	Прямой контакт Телекоммуникации (Смотреть также Таблица 5. Внутренние и внешние каналы передачи информации (связей) в МП "Арѐ-Canal" Тараклия)	<i>Передача информации о положении и деятельности Предприятия на высший уровень управления осуществляются посредством прямого контакта, в очередных заседаниях, которые проводятся ежедневно Директором Предприятия. Текущий взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями и сотрудниками Предприятия осуществляется на базе мобильной телефонной связи. Большинство административного и операционного персонала имеют мобильные телефоны, которые обеспечивают непрерывную, круглосуточную связь между сотрудниками Предприятия. Принимая во внимание специфику и текущее состояние операционной деятельности Предприятия, (частые аварии на насосных станциях и на линии, вызовы от абонентов) существование непрерывной связи между работниками является жизненно важной необходимостью.</i>
Типы информационных носителей	Бумажные Электронные	<i>В отсутствии автоматизированных систем и при ограниченном оборудовании вычислительной техникой обработки информации и управления, большая часть данных обрабатывается ручным способом и хранится на бумажном носителе. Некоторые Подразделения (Бухгалтерия, Отдел сбыта) используют в свою работу компьютера и специальные программы, что во многом упрощает и ускоряет реализацию информационных процессов.</i>
Тип документооборота	На внутреннем уровне - обычный (бумажный) На внешнем уровне - обычный + электронный	<i>Передача документов, осуществляется обычно на бумажном носителе. На данный момент не существует специальных форм для предоставления информации разным категориям бенефициаров, за исключением документов представленных в обязательном порядке государственным учреждениям. Форма предоставления запрашиваемых информации определяется обычно нуждами получателя и/или возможностями</i>

		<i>источника/отправителя.</i>
Периодичность поставки информации	Многоразово	✍ Так как передача информации внутри Предприятия осуществляются посредством прямого контакта (при личной встрече или при телефонном разговоре), процесс передачи информации имеет непрерывный характер. В силу тех же обстоятельств, процесс передачи информации является нерегулярным (при возникновении необходимости), и во многих случаях хаотичным (при возникновении возможности отправителя контактировать на прямую получателя). Для упорядочения внутренних информационных потоков, Директор Предприятия проводит каждый день, в начале рабочего дня, очередные заседания, с участием руководителей всех подразделений Предприятия, в рамках которых докладывается текущая ситуация хозяйственной деятельности каждого подразделения и составляется план действий на текущий день.
Класс решаемых задач	Информационная (управленческая) система	✍ Информационная система Предприятия устроена в соответствии с позадачным принципом. Основное предназначение внутренней информационной системы является поддержка процесса принятия управленческих решений и других управленческих функций

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. согласно данным МП "Арђ-Canal" Тараклия

Информационная система Предприятия обусловлена в свою очередь возможностями и характеристиками информационной инфраструктуры Предприятия (Таблица 33).

Таблица 32. Компоненты информационной инфраструктуры МП "Арђ-Canal" Тараклия

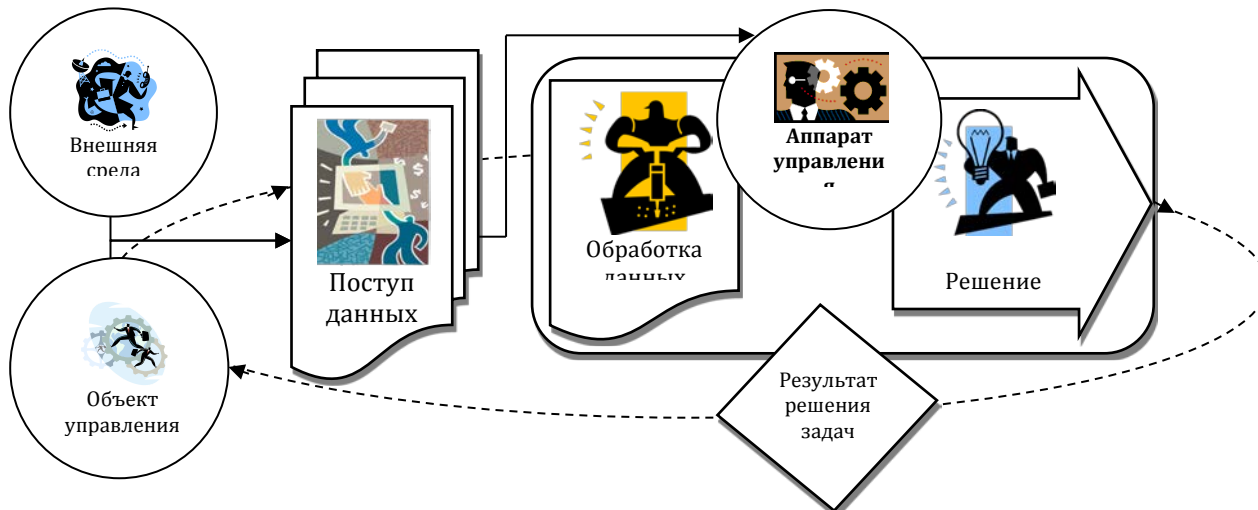
Внутренняя сеть	
Компьютеры	4 ед. , из которых: 2 – Бухгалтерский отдел; 2 – Отдел сбыта; 1 – Юрист
Оргтехника	Принтеры – 2 ед. Копиры – 1 ед. Факс аппараты – 1 ед. Сканеры – 1 ед.
Локальная сеть	ДА – связывает Бухгалтерский отдел и Отдел сбыта
Телефонная сеть	
Мобильные телефоны	3 корпоративных номера (1 – Директор; 1 – Главный инженер; 1 – Экономист по сбыту) 1 корпоративный телефон – Очистное сооружение
Стационарные телефоны	8 ед. , из которых: 4 ед. – Главный офис (1 – Диспетчерская; 1 – Абонентский отдел; 1 – Юрист) 4 ед. – Насосные станции
Рации	Насосные станции
Программное обеспечение	
Подразделение	Программное обеспечение
Бухгалтерия	1С Функциональность: Учет материально-производственных запасов; Складской учет; Учет торговых операций; Учет расчетов с контрагентами; Учет основных средств и нематериальных активов; Учет основного и вспомогательного производства; Учет косвенных расходов; Учет НДС; Учет заработной платы, кадровый и персонализированный учет; Налоговый учет по налогу на прибыль; Завершающие операции месяца; Стандартные бухгалтерские отчеты
Отдел сбыта	✍ В отсутствии собственной разработанной экспертной системы, в качестве базы данных используется приложение Microsoft Office – программа Excel

	Функциональность: Хранение информации (в виде таблиц); осуществление простейших арифметических операций; распечатывание данных; создание графиков и диаграмм
Отдел кадров Производственные подразделения Диспетчерская	<i>В отсутствии технического и программного обеспечения данных отделов весь документооборот осуществляется в ручную, на бумажном носителе</i>

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

Структура информационной системы МП "Арђ-Canal" Тараклия отражена схематично в Фигура 14:

Фигура 14. Структура информационной системы МП "Арђ-Canal" Тараклия



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

Информационная система Предприятия иерархична. Центром информационных потоков является Директор Предприятия, который является и центром принятия решений и осуществления контроля за деятельностью Предприятия и ее работников.

Фигура 15. Информационные потоки внутри МП "Арђ-Canal" Тараклия



Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L.

Главные каналы передачи информации (Таблица 34) внутри Предприятия, а также обеспечивающие связь Предприятия с внешней средой традиционны и обусловлены возможностями нынешней информационной инфраструктуры.

Таблица 33. Внутренние и внешние каналы передачи информации (связей) в МП "Арђ-Canal" Тараклия

Методы / средства связи	Локальная информационная система	Глобальная информационная система
-------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

	Сотрудники	Сотрудники и руководство	Руководство и органы местной власти	Предприятие и клиент	Предприятие и общество
Личные встречи	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Периодические совещания	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Отчёты о деятельности	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стационарный телефон	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Мобильный телефон	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Совещания on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внутренняя сеть	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Официальные письма	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Письма	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Электронные письма	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Skype	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Социальные сети	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объявления в прессе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Периодические издания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Телевидение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

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

Выводы и Рекомендации

Плюсы и минусы нынешней информационной системы Предприятия	
+/-	Наличие индивидуальных, не связанных между собой, информационных подсистем на уровне каждого подразделения Предприятия
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Наличие локальной сети которая объединяет два функционально взаимодействующих подразделения Предприятия (Бухгалтерский отдел и Отдел сбыта) и обеспечивает общий доступ сотрудников данных подразделений к общим информационным ресурсам</i> - <i>Отсутствие структурности и целостности внутренней информационной системы Предприятия</i> - <i>Ограниченная функциональность информационной системы</i> - <i>Отсутствие унифицированного информационного процесса</i> - <i>Отсутствие возможности совместного пользования информационными ресурсами</i> - <i>Ограниченные возможности интеграции данных по разным аспектам деятельности и по разным подразделениям Предприятия</i> - <i>Большой объем и недостаточная рационализация информационных потоков</i> - <i>Дублирование информации</i> - <i>Трудности в многократном и полном использовании информации</i> - <i>Ограниченная адаптивность информационной системы</i>
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> → <i>Переход к единой внутренней системе сбора, разработки, хранения и представления информации Внедрение на уровне Предприятия единой информационной системы, которая обеспечила бы возможность совместного употребления данных. Для этой цели можно создать единую информационную систему на базе платформы 1С, которая объединила бы информационные потоки на уровне бухгалтерского, абонентского, материально-технического обеспечения и других подразделений Предприятия.</i>
-	Использование устаревших методов ведения внутреннего документооборота

Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> – Сниженная скорость обработки информации – Ресурсные и временные затраты на ведение внутреннего документооборота – Отсутствие возможности должным образом подготовить (преобразовывать) данные в информациях, в соответствии с потребностями и требованиями внутренних и внешних пользователей – Задержки в предоставлении руководству и другим должностным лицам Предприятия всей необходимой информации для руководства, координации и осуществления производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности Предприятия
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Разработка и оптимизация документооборота с учетом особенностей производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия ↪ Достижение взаимосвязанности на Предприятии управленческого, бухгалтерского и налогового учета ↪ Приспособление форм управленческой, бухгалтерской и налоговой отчетности
+/-	<p>Ограниченное использование современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи, а также программного обеспечения для реализации информационных процессов</p>
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> + Постоянная, непрерывная телефонная связь между сотрудниками Предприятия + Автоматизация части процессов бухгалтерского учета + Наличие доступа к интернету + Использование электронной почты для поддержания связи и для обмена информацией с внешней средой + Наличие электронной формы части внутренних данных (в Бухгалтерии, Отделе сбыта) – Отсутствие возможности автоматизации информационных процессов на уровне всего Предприятия – Возможность искажения (непроизвольное или же преднамеренное, из-за личных интересов поставщиков информации) и разобщения информации – Отсутствие возможности обеспечить целостность и конфиденциальность информационных потоков внутри Предприятия
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Автоматизация процесса обработки информации, путем обеспечения каждого подразделения Предприятия техническими (компьютерными, копировальными) устройствами и соответствующими программными средствами и прикладными программами. Для этого, в свою очередь, нужно выполнить следующие шаги: <ul style="list-style-type: none"> ▶ определение потребностей каждого подразделения в характере и содержании необходимой информации для целей оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью ▶ определение потребностей в технических средствах Предприятия в целом и каждого подразделения в частности для обеспечения необходимой информацией ▶ планирование затрат на приобретение / аренду технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы информации ▶ определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации ▶ разработка и установка программных средств, прикладных программ ↪ Создание профиля Предприятия на общедоступных социальных сетях (facebook.com, odnoklassniki.ru), которые обеспечили бы информационную и коммуникационную функции, так как данные сайты массово используются клиентами Предприятия и соответственно упростили бы общение с данной категорией заинтересованных лиц. Профиль на социальных сетях является доступной и дешевой альтернативой корпоративному сайту.

*** Вовлечение Учредителя в управленческий процесс**

Согласно Уставу МП "Арђ-Canal" Тараклия от 23.08.2013 г. Предприятие обязано согласовать с Учредителем (Примэрия Тараклия):

- управление активами Предприятия (продажа, сдача в аренду, списывание, заложение и т.д.)
- штатное расписание, фонд и нормативы оплаты труда работников
- цены и тарифы на услуги, оказываемые Предприятием.

Система управления Предприятием predeterminedена организационно правовой формой. Представляя собой организационной структурой Примэрии города Тараклия, которая является учредителем и собственником Предприятия, Предприятие имеет ограничения в том что касается управления деятельностью.

Пределы компетенций органов управления Предприятием устанавливаются также Уставом:

Управленческая функция	Планирование	<p>Права и обязанности Предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Планирование текущей деятельности ● Определение перспектив развития, исходя из: <ul style="list-style-type: none"> ▶ основных экономических показателей, ▶ наличия спроса на выполняемые работы, оказываемые услуги, производимую продукцию ● Разработка проекта годового плана и прогнозов производственной деятельности ● Определение размера средств, направляемых на техническое и социальное развитие Предприятия ● Определение размера средств, направляемых на оплату труда работников Предприятия
		<p>Уровень вовлечения Учредителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Утверждение проекта годового плана и прогнозов производственной деятельности
	Организация	<p>Права и обязанности Предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Открытие расчетных и других счетов в банках и других кредитных организациях ● Заключение договоров и иных юридических актов ● Разработка штатов и сметы на содержание персонала ● Принятие на работу и увольнение сотрудников Предприятия ● Определение объема обязанностей и полномочий сотрудников Предприятия ● Разработка и организация мер по охране труда, технике электро и пожарной безопасности ● Установление цен и тарифов на все виды производимых работ, услуг, выпускаемую и реализуемую продукцию, за исключением тарифа на воду ● Разработка и организация мер по установке приборов для учета расхода воды ● Разработка и организация мер по охране окружающей среды ● Приобретение или аренда основных оборотных средств за счет имеющихся ● Материально-техническое обеспечение производства ● Развитие объектов социальной сферы

		<ul style="list-style-type: none"> ● Осуществление сделок касаемых деятельности Предприятия ● Установка численности работников
		<p>Уровень вовлечения Учредителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Назначение и увольнение Директора Предприятия ● Назначение и увольнение главного инженера и главного бухгалтера ● Определение объема обязанностей и полномочий Директора Предприятия, главного инженера и главного бухгалтера ● Ежегодное утверждение разработанных штатов персонала ● Утверждение тарифа на воду ● Утверждение создания филиалов и открытия представительств ● Осуществление крупных сделок¹⁶ ● Утверждение представленной структуры и штат Предприятия ● Согласование объема и направлений использования привлекаемых путем заимствований средств ● Утверждение возможности отчуждения основных фондов (здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другие материальные ценности)
	Координация	<p>Права и обязанности Предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Осуществление учета результатов деятельности Предприятия ● Ведение оперативного бухгалтерского и статистического учета и отчетности в установленном законом порядке <p>Уровень вовлечения Учредителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Утверждение Устава Предприятия
	Мотивация	<p>Права и обязанности Предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Установка форм и систем оплаты труда ● Установка дополнительных отпусков сокращенного рабочего дня и иных социальных льгот для работников ● Обеспечение гарантированных условий труда и мер социальной защиты работников ● Стимулирование труда работников ● Применение дисциплинарных наказаний
		<p>Уровень вовлечения Учредителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определение пределов для начисления заработной платы ● Ежегодное утверждение фонда заработных плат Предприятия
	Контроль	<p>Права и обязанности Предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Внутренний контроль текущей деятельности Предприятия ● Контроль выполняемых работ
		<p>Уровень вовлечения Учредителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. согласно положениям Устава МП "Аръ-Canal" Тараклия от 23.08.2013 г.

3.4.3. Стиль управления

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом директором, который назначается на должность и освобождается от должности Примаром на основе договора заключенного между ними.

С 2011 г., когда на пост директора Предприятия был назначен ПОПОВ Владимир, который выполняет функции руководителя и на сегодняшний день, в Предприятии начали внедрять первые формализованные методы управления.

Оценка внутренней управленческой культуры

факторы, характеризующие культуру управления		
знание и понимание базовых и вспомогательных процессов, происходящих внутри компании;	5	
знание и понимание управленческих процессов, а именно: процессов планирования, организации мотивации и руководства, контроля, коммуникаций и принятия решений в компании	4	
знание и понимание построения организационной структуры в отношении к конкретным целям	2	
знание и понимание потребностей потребителей и внешних факторов, воздействующих на организацию	3	
умение выставлять стратегические цели и планировать их достижение	3	

3.4.4. Внутренний контроль. Показатели эффективности

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

Характеристики внутренней системы контроля МП "Аръ-Canal" Тараклия представлены ниже.

Таблица 34. Характеристики системы контроля МП "Аръ-Canal" Тараклия

Критерий	Характеристика	Комментарии
Форма осуществления	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Внутренний ☐ Внешний 	<p>☑ Система контроля организуется Предприятием самостоятельно. Также Предприятие подлежит контролю со стороны Примэрии г. Тараклия, в своем качестве Учредителя и собственника.</p>
Степень интеграции	Интегрированная система контроля	<p>☑ В связи с тем что Директор активно вовлечен не только в организации, но и в проведение данного процесса функция контроля служит важнейшим средством централизации менеджмента на Предприятии.</p> <p>Так как основной целью внутреннего контроля на Предприятии является систематическое отслеживание за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, процесс контроля тесно связан с процессом планирования, организации деятельности и мотивации сотрудников. Фактически, контроль является главным элементом процесса управления, процессы планирования, организации и мотивации представляя неотъемлемые части общей системы контроля. Временные периоды осуществления данных функций совпадают.</p> <p>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 за оперативной деятельностью низовых звеньев передан руководителям соответствующих подразделений или специально созданным регулирующим структурам (Диспетчерская).</p>
Степень охвата	Сплошной	<p>☑ Внутренний контроль охватывает все уровни и области деятельности Предприятия. Все же он фокусируется на самых важных этапах деятельности, которые заранее определены как слабые, критические точки деятельности от которых зависит выполнение всей работы. Применение детального контроля – постоянный контроль людей и всех процессов в Предприятии – является следствием, с одной стороны, недостаточного профессионализма персонала (в связи с тем что в настоящее время очень сложно найти квалифицированных кадров в области водоснабжения при предлагаемых в регионах заработных платах), с другой стороны - типом личности руководителя Предприятия.</p>

Периодичность выполнения	Постоянный Регулярный	<ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Внутренний контроль имеет постоянный характер, осуществляется в реальном времени и направлен не только на результат, но и на самом процессе работы.</i> ✍ <i>Контроль проводится ежедневно, в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий) в зависимости от конкретно запланированных действий. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для выполнения всех видов процессов на Предприятии. Все же, контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.</i>
Период и время проведения	Оперативный Текущий	
Место контрольной функции в организационной структуре управления Разграничение полномочий (Фигура 6. Уровни внутреннего контроля)	⊕ Ответственность за организацию внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>В настоящее время, на Предприятии отсутствует специальный орган или лицо наделенные полномочиями организации внутренней системы контроля. Согласно новому Уставу МП "Аръ-Canal" Тараклия от 23.08.2013 г., на Предприятие должен быть создан Административный Совет – коллегиальный орган управления, в полномочиях которого входят включительно контроль за деятельностью Предприятия и ее Управляющего. Но на сегодняшний день Административный Совет не был еще сформирован, параллельно с осуществлением других управленческих функций. Соответственно, на данный момент, организация внутренней системы контроля на Предприятие входит в обязанности Директора Предприятия</i>
	⊖ Ответственность за осуществление внутреннего контроля – субъекты контроля	<ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Директор Предприятия, являясь центром принятия решений, проводит активное слежение за исполнением принятых решений, за результатами, эффективностью, а также за соблюдением законов, правил, норм хозяйственной деятельности. Он проводит всеобщий контроль (структурный, оперативный, финансовый) на Предприятии.</i> ✍ <i>Руководители структурных подразделений и иные сотрудники Предприятия, в соответствии со своими функциональными обязанностями, несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие внутреннего контроля во вверенных им областях деятельности</i>
Объект контроля	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Соответствие деятельности законодательным и нормативным актам ⊖ Работа сотрудников ⊖ Показатели деятельности насосных станций ⊖ Аварии и сбои в работе сети ⊖ Случаи краж воды ⊖ Уровень удовлетворения абонентов ⊖ Уровень материально-технического снабжения ⊖ Расходование ресурсов ⊖ Движения денежных средств ⊖ Состояние материальных активов ⊖ Финансовое состояние Предприятия 	
Отношение к объектам контроля	Зависимый	<ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Так как непосредственный контроль за рабочим процессом в Предприятии осуществляется руководителями структурных подразделений и непосредственными исполнителями хозяйственных работ, которые являются лицами, прямо или косвенно зависящими от контролируемого процесса контроль имеет зависимый характер. Способом устранения (хотя бы частичного) субъективных аспектов в заключениях проводимого активное вовлечение Директора не только на этапе финальной проверки результатов, но и его постоянное участие непосредственно в процессе текущего контроля хозяйственной деятельности.</i>

Цель	<ul style="list-style-type: none"> ▶ выявление нарушений и отклонений ▶ оперативное устранение недостатков ▶ распространение положительного опыта в хозяйстве ▶ дисциплинирование персонала ▶ повышение ответственности персонала 	<p>✍ <i>Контроль позволяет своевременно выявлять проблемы, нарушения и отклонения, устанавливать причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившиеся отклонения от намеченных планов и инструкций. В то же время, функция контроля имеет роль распространения положительного опыта в хозяйстве. Также, контроль имеет дисциплинарную роль. Четко налаженная система контроля повышает ответственности персонала.</i></p>
База осуществления	Система обратной связи	<p>✍ <i>Базой для текущего контроля является система обратной связи, которая основана на открытой коммуникации между сотрудниками всех иерархических уровней, что позволяет оперативную передачу информации содержащих данные о фактическом состоянии дел.</i></p>
Методы и инструменты контроля	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Согласование решений, действий, проектов документов ✗ Учет (составления и заполнения форм документации и отчетности) ✗ Наблюдение и обследование ✗ Непосредственные посещения на месте ✗ Проверка – сопоставление (сравнение) реального положения объекта контроля соответствию законам, стандартам, планам, нормам, нормативам, стандартам, требованиям, правилам, приказам, принимаемым управленческим решениям ✗ Анализ ✗ Коммуникативные методы ✗ Устные и письменные отчеты ✗ Совещания ✗ Инвентаризация активов и пассивов ✗ Бенчмаркинг – метод сравнения с аналогами 	
Регулирование	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ посредством воздействия органа управления (регулятора) на управляемую систему (например, работа диспетчера) ⬇ посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нормального или желаемого состояния 	
Степень автоматизации	Неавтоматизированный контроль	<p>✍ <i>Процесс контроля осуществляется непосредственно его субъектами, без применения автоматических средств.</i></p>
Степень формализации	Низкий	<p>✍ <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 ситуативный, реактивный характер и производится при возникновении необходимости.</i></p>
Документальное сопровождение	Частичное	<p>✍ <i>Внутри Предприятия была разработана система отчетности (устной или письменной), которая позволяет проверку результатов хозяйственной деятельности каждого отдельного подразделения в частности.</i></p> <p>✍ <i>Для некоторых контролируемых аспектов, нынешний Директор внедрил собственные формы представления запрашиваемых данных (на пример для данных предоставленных Диспетчерской в связи с деятельностью насосных станций).</i></p> <p>✍ <i>Базой для контроля выполняемой каждым сотрудником хозяйственной работы являются должностные инструкции.</i></p>
Использование аутсорсинга и ко-сорсинга	Ко-сорсинг – привлечение экспертов специализированных консалтинговых компаний	<p>✍ <i>Участие Предприятия в различных проектах по улучшению качества и повышению эффективности муниципальных коммунальных услуг предоставляет возможность использовать услуги экспертов в различных областях для оценки эффективности деятельности Предприятия и обеспечивает доступ к передовым технологиям и методикам проведения проверок.</i></p>

Источник: Разработано компанией «ProConsulting» S.R.L. согласно данным МП "Арђ-Canal" Тараклия

Фигура 16. Уровни внутреннего контроля в МП "Арђ-Canal" Тараклия



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

Показатели эффективности

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования проявляется в формулировании целей и фиксировании в соответствующих планах показателей эффективности – контрольных показателей, характеризующие качество и / или объем (состав) оказываемых муниципальных услуг по водоснабжению и канализации.

В Стратегии по развитию Предприятия на период 2013-2015 предусмотрены некоторые показатели производительности (Таблица 35):

Таблица 35. Показатели производительности на уровне МП "Арђ-Canal" Тараклия

№	Производственный показатель	Расчет показателей	Актуальные		Запланированные		
			2011	2012	2013	2014	2015
1.	<u>Покрытие услугами водоснабжения</u>	Обслуживаемое население (%) от общей численности населения	94	98	98	98	98
2.	<u>Покрытие услугами канализации</u>	Обслуживаемое население (%) от общей численности населения	32	33	40	60	80
3.	<u>Непрерывность поставки услуг</u>	Обслуживаемое население без перебоев	4/24	24/24	24/24	24/24	24/24
4.	<u>Управление давлением</u>	Постоянное давление в течение дня и ночи	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
5.	<u>Качество воды (химическое / биологическое)</u>	% тестов с учетом качества в распределении	132 - x 192 - б	132 - x 192 - б	132 - x 192 - б	132 - x 192 - б	132 - x 192 - б
6.	<u>Неисправность в системе распределения воды</u>	К-во в год	256	223	185	170	152
7.	<u>Повреждения канализационной системы</u>	К-во в год	140	180	160	135	110

Источник: Стратегия развития МП "Арђ-Canal" Тараклия на период 2013-2015

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

Выводы и Рекомендации

Плюсы и минусы нынешней контрольной системы Предприятия	
–	Низкий уровень формализации функции контроля
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Отсутствие регламентации функции контроля ◀ Отсутствие формализованных процедур контроля ◀ Отсутствие конкретно установленных форм документации и отчетности ◀ Несовершенства внутренней системы отчетности ◀ Отсутствие установленных стандартов деятельности ◀ Отсутствие установленных показателей эффективности ◀ Низкий уровень автоматизации учетных работ и контрольной системы
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> – Неспособность работников понимать критерии, по которым оцениваются их работа и результаты – Низкий уровень вовлеченности работников в достижение планируемых руководством результатов – Ситуативный характер контроля – Некомплектность и несистематичность проверок – Искажение информационной функции контроля, из-за неопределенного уровня достоверности информации, полученной в результате контроля (которая является, в свою очередь, основанием для принятия соответствующих управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование контролируемого объекта) – Искажение мобилизующей функции контроля, призванная обеспечить рациональное, экономное и целевое использование всех средств и ресурсов, находящихся в распоряжении Предприятия и выявить и использовать резервы роста и повышения эффективности производства – Снижение воспитательной функции контроля, призванная приобщать персонал к дисциплине, соблюдению наложенных норм и правил, четкому исполнению своих обязанностей и воспитывать сознательное отношение к труду и собственности Предприятия. – Внедрение ведомственного контроля со стороны Примэрии города, в ее качестве Учредителя Предприятия, путем форм обязательной годовой отчетности перед

Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Создание надлежащего документационного обеспечения внутреннего контроля ↪ Формирования форм отчетов, содержащих операционную, финансовую и другую информацию о деятельности Предприятия ↪ Упорядочение документирования и рационализация первичных документов ↪ Установление показателей эффективности, которые позволили бы многокритериальную оценку и отслеживание во времени операционной эффективности услуг. <p>Для обеспечения более высокой степени охвата, при установлении показателей эффективности можно разделить их на категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. показатели операционной эффективности – предназначены для предоставления данных о производстве и эффективность как в материальном плане, и в финансовом плане (например: добыча воды, м3 / сут.; соблюдение качества воды и сточных вод, употребление воды, л / чел / день; неучтенная вода) ii. показатели управленческой эффективности указывают масштабы деятельности и эффективность организации (например: охват населения, процент установленных счетчиков; численность обслуживаемого населения на одного работника) iii. показатели финансовой эффективности основаны на диагностических показателей, вытекающих из финансовой отчетности (например: операционная рентабельность продаж; текущая ликвидность; срок взыскания задолженностей; срок выплаты долгов; общая задолженность / всего активов) iv. показатели эффективности управления активами предназначены давать некоторое представление о физических улучшениях или об обесценивании активов Предприятия (например: процент ежегодно замененной сети; количество ремонтных работ, систем водоснабжения и канализации) <p>Данные показатели следуют быть официально одобренными и утвержденными Учредителем Предприятия (Примэрией г. Тараклия)</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Внедрение системы периодической отчетности со стороны управления Предприятия перед Учредителем ↪ Проведение систематических проверок со стороны представителей Учредителя документального и реального состояния дел на Предприятие ↪ Усовершенствование системы учета и отчетности, с учетом конкретных потребностей внутренней системы контроля ↪ Разграничение доступа сотрудников Предприятия к определенным ресурсам и информации, установление ответственности за несанкционированный доступ ↪ Обеспечение утверждения и осуществления операций только теми лицами, которые наделены соответствующими полномочиями ↪ Периодическое перераспределение обязанностей между работниками во избежание злоупотреблений и для повышения эффективности внутреннего контроля ↪ Регламентация деятельности на основе специальных схем последовательности операций. Такие схемы должны содержать всю необходимую информацию о разделении обязанностей, санкционировании операций, процедурах контроля, а также все правила, определяющие порядок внутреннего контроля.
+/-	Преобладание текущей формы контроля
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Низкий уровень формализации функции контроля ◀ Отсутствие предварительного контроля запланированных действий, который позволил бы выявление целесообразности их провидения ◀ Отсутствие структурного контроля, который позволил бы определение степени в которой структурные элементы организации служат целям, для которых они предназначены и целесообразность распределения организационных ресурсов ◀ Отсутствие последующего контроля, который позволил бы выявление упущений и ошибок допущенных в процессе планирования и реализации запланированного действия, с целью недопущения их в последующих аналогичных ситуациях

Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Возможность своевременного выявления нарушений и отклонений и оперативного устранения недостатков</i> - <i>Вовлечение важных управленческих ресурсов в проведении контроля</i> - <i>Ситуативный характер контроля</i> - <i>Недостаточный мониторинг внешней и внутренней среды Предприятия на предмет выявления угроз безопасности</i>
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Проведение предварительного контроля запланированных действий, во избежание незаконности и / или нецелесообразности их провидения</i> ⇒ <i>Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками</i> ⇒ <i>Вознаграждение за достижение установленных стандартов результативности, в целях мотивирования сотрудников на полную самоотдачу в интересах организации</i> ⇒ <i>Ориентация контрольной функции на результаты (средства контроля должны поддерживать и обслуживать цели организации)</i> ⇒ <i>Обеспечение своевременности контроля - установка временного интервала между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению</i> ⇒ <i>Периодическая всеобщая инвентаризация Предприятия</i>
+/-	Активное, <i>постоянное, всестороннее</i> вовлечение руководства в осуществление функции контроля
Выявленные причины	<ul style="list-style-type: none"> ◀ <i>Отсутствие специально созданного отдельного органа контроля</i> ◀ <i>Отсутствие возможности строить эффективную систему контроля</i> ◀ <i>Высокая степень централизации системы контроля</i> ◀ <i>Высокий уровень интеграции функции контроля</i> ◀ <i>Уровень развития корпоративной культуры Предприятия</i> ◀ <i>Высокий уровень вовлечения Директора в операционной деятельности Предприятия</i>
Эффекты	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Более высокий уровень дисциплинированности со стороны подчиненных</i> + <i>Двойной контроль (со стороны непосредственно вовлеченных в исполнение задач лиц и со стороны руководства) обеспечивает более высокий уровень объективности контрольной системы Предприятия</i> - <i>Работники не желают брать на себя никаких лишних обязанностей во избежание лишней ответственности</i> - <i>Отвлечение Директора от исполнения других управленческих функций</i>
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Активное вовлечение всего персонала в процесс контроля, приучая сотрудников к самоконтролю</i> ⇒ <i>Возложение на сотрудников ответственности за решение тех проблем, которые от них зависят</i> ⇒ <i>Назначения Учредителем состава Административного Совета</i> ⇒ <i>Установление эффективных каналов и средств коммуникации, обеспечивающих вертикальные и горизонтальные связи внутри Предприятия, для обеспечения эффективной системы обратной связи</i> ⇒ <i>Установление двустороннего общения между руководством и сотрудниками, во избежание боязни и резервов в обсуждении проблем и недостатков системы контроля</i> ⇒ <i>Распределение ключевых обязанностей между сотрудниками Предприятия (в том числе обязанностей по одобрению и утверждению операций, учёту операций, выдаче, хранению и получению ресурсов, анализу и проверке операций)</i> ⇒ <i>Создание высокоразвитой корпоративной культуры</i>

5. Анализ управления персоналом

3.5.1. Управление персоналом

Управленческая команда, ответственность, делегирование

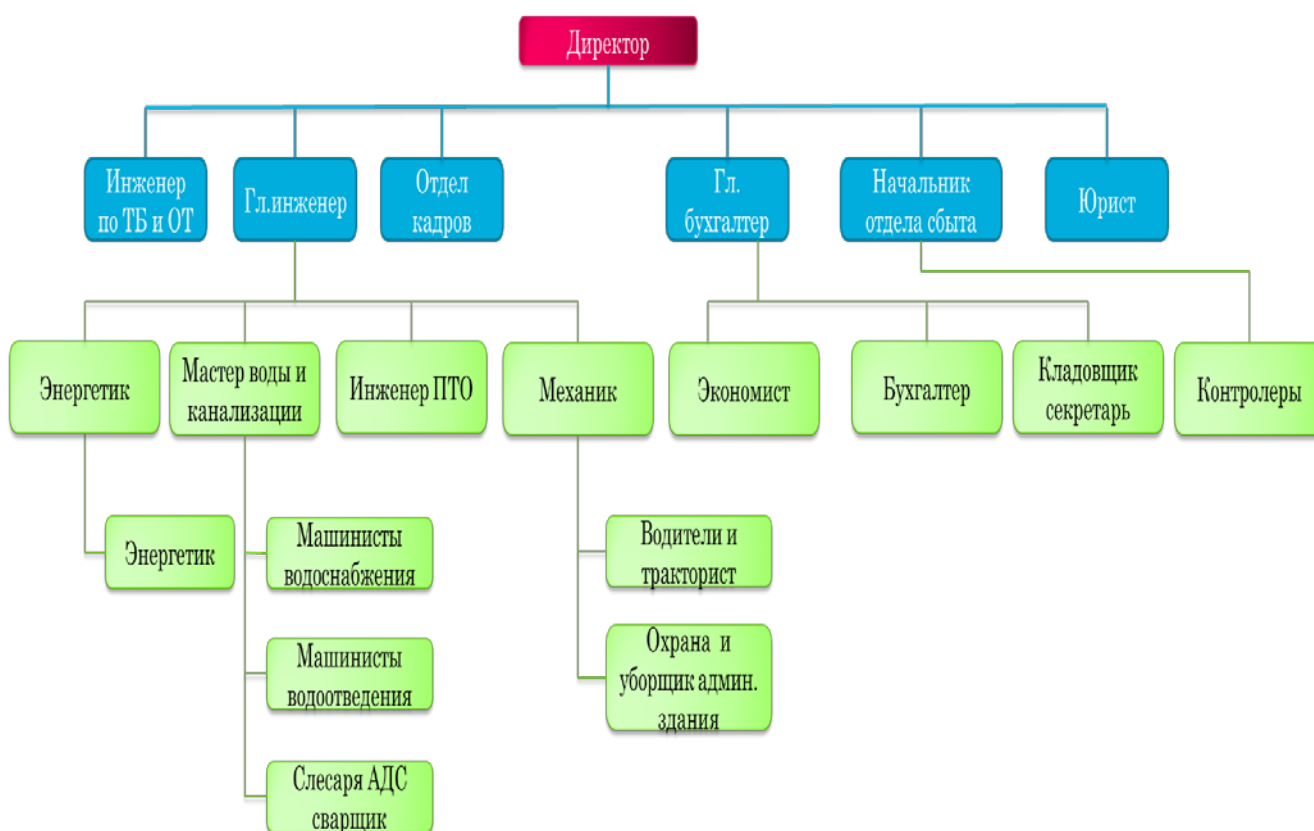
Муниципальное предприятие «Арђ-Canal» Тараклия управляется директором - господином Поповым Владимиром. Директор принимает непосредственное участие и руководит всей деятельностью предприятия и осуществляет регулярное согласование деятельности предприятия с Мэрией города Тараклия.

В Фигуре 17 представлена управленческая команда которая в подчинение Директору МП. Таким образом подчиненные являются:

- Главный инженер – обеспечивает техническое управление предприятия (*линейный руководитель*),
- Главный бухгалтер – ответственный за бухгалтерский учет предприятия (*линейный руководитель*),
- Инспектор ОК (лаборант) – обеспечивает кадровую политику предприятия и одновременно исполняет обязанности лаборанта (*линейный руководитель*),
- Начальника отдела сбыта – (*линейный руководитель*),
- Инженер по ТБ и ОТ,
- Юрист.

Учитывая совмещение функций у некоторых членов управленческой команды, важно разделить обязанности и показать всех линейных руководителей, а также заполнить вакансии лаборанта и секретаря.

Фигура 17. Управленческая команда «Арђ-Canal» Тараклия



Источник: Разработка „ProConsulting” на основе данных «Арђ-Canal» Тараклия

Делегирование задач на предприятии имеет место быть по вертикали (сверху вниз). Со ссылкой на коммуникации снизу вверх в части людских ресурсов, за исключением статистической отчетности, других отчетов по персоналу на предприятии не составляются.

Тем не менее, с точки зрения делегирования необходимо четко определить верхние уровни управления от других уровней управления через делегирование управленческих функций Отделу экономики и финансов и Отделу сбыта через главного бухгалтера, а также главному инженеру предприятия.

Стратегия и политики управления человеческими ресурсами

МП «Арђ-Canal» Тараклия не имеет специальной стратегии развития персонала или аналогичного либо альтернативного документа, четкого установленного направления, задекларированное и письменно формализованное. Таким образом, разработка стратегии в области персонала являются для «Арђ-Canal» Тараклия новым концептом.

Хотя довольно сложно разработать HR стратегию (персонала) в среде, которая развивается, с тем чтобы обеспечить приемлемый уровень способности и повышения осведомленности об HR со стороны персонала, это рекомендуется и является задачей управленческой команды. Кроме того, стратегия развития должна быть практичной и основываться на текущей ситуации, на потребности и задачи компании.

Однако, поскольку HR деятельность (Фигура 18) имеет циклический характер, выбор области для начального вмешательства не столь критично, пока является необходимостью для компании и пользуется поддержкой руководства.

Фигура 18. Цикл управления людскими ресурсами в рамках предприятия



Источник: Разработка „ProConsulting”

Одновременно с разработкой и внедрением хотя бы одного HR инструмента для таких областей деятельности затрагивается и развитие потенциала функции HR. Одновременно с разработкой и внедрением одного инструмента становятся видимыми и связанные аспекты,

а компания может уделять приоритетность и другим направлениям. Таким образом, разработка стратегии HR может быть осуществлена, лишь после развития потенциала и внедрение инструментов и будут достигнуты значительные успехи.

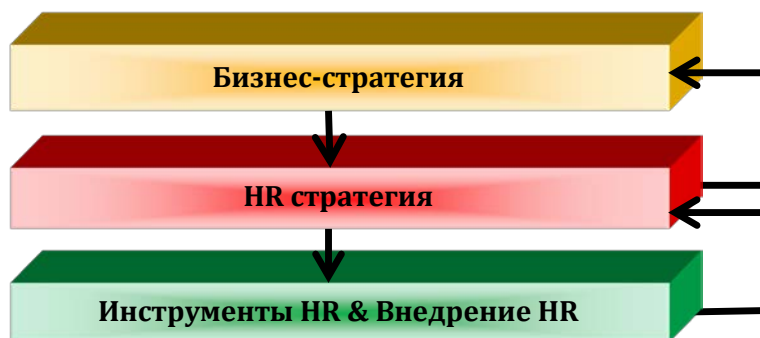
Также, она показывает, что разработка и внедрение HR инструментов, необходимы для любой компании, включая значительные усилия и время, особенно если эта распространяется на весь набор инструментов.

Основными причинами слабого развития HR стратегий являются:

- ☞ неспособность функций персонала;
- ☞ слабое функционирование обычных HR систем;
- ☞ отсутствие в компании функционального механизма способного получить информацию от руководящих должностях и ниже.

Таким образом, для «Арђ-Canal» Тараклия развитие HR стратегии возможно только при условии разработки, прежде всего бизнес-стратегии, как это отражено ниже – Фигура 19.

Фигура 19. Развитие HR стратегии



Источник: Разработка „ProConsulting”

Что касается кадровых политик компании «Ара-Canal» Тараклия, 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»
- ☞ Коллективное соглашение (отраслевой уровень) на 2010-2013 годы.

Также и внутренние нормативные акты на уровне предприятия:

- ☞ Коллективный договор, на 2011-2015 годы с дополнениями;
- ☞ Правила внутреннего распорядка (предусматривают правила найма и порядка увольнения, права и общие обязанности работников и работодателя, условия работы и отдыха, вознаграждения и поощрения, ответственность за нарушение дисциплины, условия охраны труда);
- ☞ Положение о премировании персонала;
- ☞ Процедуры по охране труда и здоровья работников.

HR инструменты и HR политики, отражающиеся полностью или частично «Арђ-Canal» Тараклия являются:

- планирование персонала;
- отбор и трудоустройство;
- обучение и развитие;
- аттестация персонала;
- мотивация персонала;
- корпоративная культура;
- анализ рабочих мест и разработка должностных инструкций.

Эти действия и взаимодействие между ними показаны в Фигура 18.

Должностные инструкции

На предприятии разработаны должностные инструкции на все должности. Для того, чтобы ничего не упустить, и служили нескольким целям, были разработаны должностные инструкции со слишком многими деталями (пример приведен в Приложение 2). Таким образом, трудно различить существенные и несущественные аспекты. Должностные инструкции являются слишком сложными, слабо функционирующие и, следовательно, практически не используются на практике. Более того, были разработаны и утверждены давно, а некоторые записи устарели. Таким образом, они не помогают работнику в четком указании, что фактически требуется делать. Кроме того, оценка и критическое структурирование рабочих мест на основе анализа задач и определения должностных обязанностей не практиковались на предприятии. Основными причинами этого были: ограниченные возможности HR, отсутствие прямых обязанностей для выполнения этих мероприятий. (Приложение 3).

Необходимость в персонале. отражает общие обязанности работников (согласно должностной инструкции), а также порядок подчинения.

Планирование потребности в кадровых ресурсах

Процесс планирования персонала в «Арђ-Canal» Тараклия не является формализованным и четко управляемым, и не существует практики в регулярной оценки необходимости в кадрах. В то же время, предприятие каждый год готовит штатное расписание (Приложение 4) и есть вакансии, отраженные вследствие планирования кадров.

Планирование в настоящее время осуществляется на основании производственного графика - ежегодно - в котором отражен фонд заработной платы, количество персонала размер заработной платы, разряд и часовая тарифная ставка. Фактические данные отслеживаются каждый квартал, семестр и на конец года, при анализе разницы между запланированными и фактическими показателями.

Доля заработной платы в общие и административные расходы составляет 48,76% что представляет собой существенную долю. Эти расходы формируются вследствие вознаграждения персонала который вовлечён в процесс производства напрямую (76,68% от всего заработной платы).

Отбор. набор. найм персонала

Что касается отбора в «Арђ-Canal» Тараклия нет определённого Положение об отборе персонала. Процесс следует ряд внутренних правил, действующих в течение многих лет. Вакантные должности в компании укомплектовываются персоналом, отобранное через местное Агентство по трудоустройству или по рекомендации.

Отбор кандидатов проходит в два этапа:

- Первый этап - это собеседование с инспектором по кадрам;
- Второй этап – это собеседование с руководителем предприятия.

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

Испытательный срок устанавливается для инженерно-технических работников в 30 календарных дней, а для рабочих в 15 календарных дней. Стажировка для рабочего персонала длится 3 календарных дня, после чего мастер (непосредственный руководитель) принимает решение о готовности приступить к самостоятельной работе. Документально испытательный срок не оформляется, все на устном уровне.

Обучение и оценка эффективности. аттестация

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

К примеру, специалист занимающийся кадрами проходил курсы повышения квалификации последний раз - 20 лет тому назад. Эти факты доказывают недостаточное внимание процессу непрерывного обучения сотрудников предприятия. Руководителя предприятия, на основании решения местных органов власти, направляют на различные курсы повышения квалификации.

Повышение уровня квалификации и обучение для других категорий работников (бухгалтера) происходит на уровне местных районных органах (Налоговая инспекция, Национальное Агентство занятости населения, др.).

Тем не менее, предпринимаются и на предприятии определенные меры по проведению периодического обучения рабочих, по вопросам безопасности и охране труда. Учебные программы включают:

- необходимый инструктаж (вводный, на рабочем месте, периодический) по безопасности и охране труда;
- инструктаж машинистов насосных станций на рабочих местах, на предмет электрохозяйства.

Ответственный за программы обучения по вопросам безопасности и охране труда является инженер по охране труда и техники безопасности.

В отношении оценки сотрудников, не существует формализованного и утвержденного Регламента об оценке работников. Таким образом, не существует и процедуры оценки персонала «Арђ-Canal» Тараклия на основе показателей эффективности. Более того, действующее законодательство предоставляет ограниченные возможности для продвижения сотрудников на основании заслуг. В течении 2010-2012 годов, ни один работник не был продвинут по службе на основании заслуг.

Формализованный и утвержденный Регламент об аттестации работников предприятия также отсутствует. Аттестация рабочих должностей носит разовый характер и происходит только в целях повышения категории квалификации и соответственно заработной платы. В таких случаях создаются комиссии, и составляется протокола. На предприятии аттестация административного персонала не проводится.

Организация, условия, охрана и безопасность труда

Что касается безопасности труда, сотрудники работают в частично вредных условиях. Предприятие заключила договор страхования с компанией "Grawe-Carat" объектом которого является обеспечение 64 сотрудников от несчастных случаев на производстве, с покрытием 24 часов из 24 часов, в период с февраля 2013 по февраль 2014.

Каждый год, предприятие готовит план обеспечения безопасности, который идентифицирует профессиональные риски, с указанием конкретных мер для предотвращения, устранения или уменьшения неблагоприятных последствий. В Стандарте по безопасности и гигиене труда предусмотрены требования законодательства по охране труда и здоровья, который позволяет предприятиям управлять рисками, связанными с профессиональной безопасностью и здоровьем.

Соответствующие документы по охране труда на предприятии являются:

- ❖ Инструкция вводного инструктажа по ОЗ и БТ;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ по оказанию первой медицинской помощи;
- ❖ Инструкция для присвоения 1-ой группы по электробезопасности;
- ❖ Инструкция по ОТ административному управлению персонала, специалистов ИТР;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для электромонтера;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ при работе с электроинструментами;

- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для машинистов насосных станций;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для рабочих обслуживающих насосы;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для рабочих обслуживающих магистрали;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для слесаря;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ при работе на сверлильных станках;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ по ликвидации аварий с утечкой хлора;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для сантехника;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ дежурного оператора хлораторной установки;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ водителей на линии;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для водителей в командировках;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для машиниста экскаватора;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ при работе тракторных агрегатов и тракториста;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для электросварщика;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ при работе с газовым аппаратом и для газо-сварщика;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для уборщицы;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для сторожа;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для руководителей производственных участков;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для машиниста тельфера;
- ❖ Инструкция по ОТ и БТ для токаря;
- ❖ Типовые инструкции по ОТ для основных видов работ на объектах;
- ❖ Положение о диспетчерской службе;
- ❖ Положение по организации эксплуатации насосных станций;
- ❖ Положение по эксплуатации НС и насосных агрегатов;
- ❖ Инструкция по ОТ для вальщика леса и лесоруба(помощника);
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ для водителя легкового автомобиля;
- ❖ Инструкция по ОЗ и БТ при организации работ и эксплуатации НС;
- ❖ Памятка по ТБ при работе на водоотводящих сетях;
- ❖ Инструкция по эксплуатации насосных станций.

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, устаревшей техникой (машины, трактор, экскаватор), противопожарными средствами.

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

Социальные конфликты, отношения с профсоюзами

Отношения сотрудников «Арă-Canal» Тараклия имеет место быть по существу между представителями руководства и представителями профсоюзов работников - Профсоюзный комитет. Преимуществами являются предоставление работодателю и работникам возможности обсудить политику предприятия, условия труда, рабочее время и другие преимущества. Кроме того, Профсоюзный комитет позволяет представителям работников возможность участвовать в процессе принятия управленческих решений.

Рекомендаций:

- ↗ Крайне важно разработать бизнес-стратегию для создания предпосылок разработки стратегии управления персоналом на предприятии.
- ↗ В целях управления персоналом и для принятия обоснованных и аргументированных решений необходимо составление периодических докладов и отчетов о положении дел с персоналом предприятия, с предоставлением руководству и учредителям предприятия.
- ↗ Долдолжностные инструкции требуют разработки новых моделей, которые будут содержать следующие главы:
 - Название должности;
 - Должность на предприятии;
 - Требования должности (знания, умения, опыт, отношение);
 - Основная цель должности (только 2 строки);
 - Основные направления деятельности, задачи и сопутствующие обязанности (около 5-7 основных мероприятий);
 - Оборудование, инструменты, условия труда;
 - Права;
 - Ответственность.
- ↗ Долдолжностная инструкция должна иметь максимум 2-3 страницы, предоставлена работнику, обсуждена с ним и с линейным менеджером.
- ↗ Необходимо создать **план по персоналу** который сможет переориентировать компанию. План по персоналу имеет важное значение, поскольку определяет что желает (планирует) предприятие с точки зрения количества сотрудников и позиций в среднесрочной перспективе (2-3 года). Задача написания плана по персоналу возлагается на HR специалиста в сотрудничестве с руководителями среднего звена в компании. План по персоналу является более чем список имен и цифр касательно действующего персонала и текущих вакансий. Это работа может выразиться на практике следующим образом:
- ↗ Оказание помощи «Ара-Canal» Тараклия в развитии и укреплении потенциала, объективно проанализировать существующий и будущий уровень сотрудников. Основными мерами были бы, такие как анализ полномочий, обзор систем и процедур и определения позиций;
- ↗ Строительство организационной структуру в качестве отправной точки при определении позиций, требования к работе и потенциала персонала;
- ↗ Составление кадровых планов которые могут быть использованы руководством предприятия для управления.
- ↗ Для доступа более качественных кандидатов на открытые вакансии рекомендуется вывешивание объявлений о найме персонала на самом предприятии, в Мэрии г. Тараклия, на видном месте, где есть широкий доступ людей, а также публикация объявлений о вакансиях в местной прессе и на местном телевидении. Продолжить сотрудничество с Национальным Агентством занятости населения г. Тараклия. Есть необходимость участия на первом этапе отбора непосредственно руководителя участка, где предстоит работать кандидату.
- ↗ На этапе трудоустройства запросить фотографии для форм Т-2 и номинального пропуска к рабочему месту а также ознакомить вновь трудоустроенных с содержанием Коллективного договора предприятия по мимо всех остальных внутренних нормативных актов которые предоставляются для ознакомления.
- ↗ В целях избежания трудовых споров необходимо документальное оформление прохождения испытательного срока и принятия коллегиального решения о прохождении стажировки. Необходимо обучить и проинструктировать руководителей подразделений на предмет правильного оформления прохождения и завершения стажировок и испытательного срока.

- ↗ *Рекомендуется создать активный план профессионального обучения путем проведения систематической оценки потребностей в обучении и планировании профессиональной подготовки (на 2-3 года). Формировать и утверждать ежегодный план обучения по всем категориям сотрудников с учетом мнения непосредственных руководителей участков работы. Здесь же рекомендуется составление отчетов (оценка) и документирование деятельности по подготовке кадров. Для выполнения этих задач требуется повышение профессионализма лица, ответственного за кадровый учет.*
- ↗ *Рекомендуется принимать участие в специализированных курсах повышения квалификации по всем категориям сотрудников организованных Ассоциацией «Ара-Canal», а также активнее участвовать в специализированных курсах повышения квалификации на местном уровне, организованных различными государственными и частными компаниями.*
- ↗ *В соответствии с действующим трудовым законодательством на обучение персонала должны направляться не менее 2% от фонда оплаты труда предприятия. Рекомендация: формировать и использовать данный фонд по назначению. Также рекомендуется ко-финансировать и поощрять запросы сотрудников на обучение.*
- ↗ *Разработать и утвердить Регламент об аттестации работников предприятия – в целях аттестации всех категорий сотрудников. Аттестация очень хороший инструмент для аудита персонала и создания внутренних резервов, а также для присвоения повышенных категорий рабочим специальностям.*
- ↗ *В целях соблюдения дисциплины труда, корректного управления персоналом и своевременного реагирования на проступки допущенные персоналом предприятия рекомендуется дальнейшее применение мер административного характера по мимо воспитательных разговоров.*
- ↗ *Рекомендуется сохранить структуру управленческой команды как показано в Фигура 17. поскольку является классической функциональной организацией, с некоторыми примерами вертикальной коммуникации с прямым подчинением директору, юридической поддержки, финансов, продажи и сам процесс производства через главного инженера, все это продиктованно необходимостью контроля. Таким образом, компания может рассматриваться как конструкция по предоставлению услуг.*

3.5.2. Структурный анализ человеческих ресурсов

Обеспечение персоналом

Организационная структура предприятия содержит 71,5 позиций и 68 реально трудоустроенных работников, из них 15 в администрации остальные рабочие вакансии.

Структура является линейной без иерархических уровней, подчиненности четко определена. Структура усилена элементами контроля и правилами делегирования для каждого подразделения. Структура персонала по подразделениям (Приложение 5) отражает тот факт, что не все позиции обеспечены персоналом. Есть необходимость в заполнении административных позиций инженера по ТБ и ОТ, секретаря и экономиста.

Штатное расписание утверждается Городским Советом г. Тараклия и регистрируется в соответствии с законодательством в Инспекцию труда (Приложение 4). Как инструмент управления и обеспечения необходимым персоналом, штатное расписание не является достаточными, потому что это только формальное отражение исполнения правовых требований.

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

Анализ эволюции состава персонала

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

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

Показатель текучести в компании «Ара – Canal» Тараклия составил 24,1% в 2010, 39,3% в 2011 и 39,2% в 2012. Показатели были рассчитаны на основании данных предприятия – смотри Приложение 8.

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

И в 2011 и в 2012 году этот показатель сигнализировал тревогу на муниципальном предприятии, из-за многих отставок по собственной инициативе (16 в 2011 и 22 в 2012), основными причинами которых являются:

- низкая заработная плата;
- неблагоприятные условия для работы;
- выезд за пределами страны в поисках более оплачиваемой работы.

Другим важным показателем для анализа рабочей силы является мобильность персонала или причины движения персонала за период 2010-2012 годов.

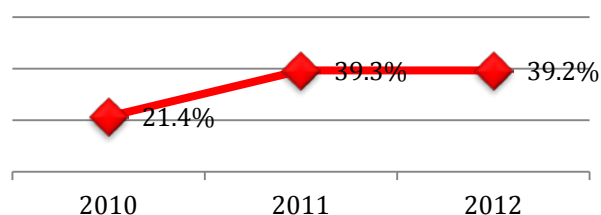
Показатель мобильности в компании «Ара–Canal» Тараклия составил 21,3% в 2010, 48,4% в 2011 и 42,9% в 2012 (Фигура 21). Показатели были рассчитаны на основании данных предприятия – смотри Приложение 9.

Структурированный анализ состава персонала

Характеристика структуры персонала «Ара–Canal» Тараклия по возрасту общего трудового стажа, стажа работы в компании, показывает коллектив предприятия тяготеющий к старению. Из общего числа сотрудников всего 7 сотрудников в возрасте до 30 лет и 8 сотрудников в возрасте до 40 лет, а в диапазоне 40-65 лет находятся - 51 сотрудник.

В зависимости от стажа работы на предприятии 47 работников из 68 имеют стаж работы до 10 лет и 21 сотрудник имеют стаж работы более 10 лет, что означает, что, хотя более половины сотрудников являются относительно новыми для компании, их возраст выше среднего.

Фигура 20. Эволюция показателя текучести, 2010-2012



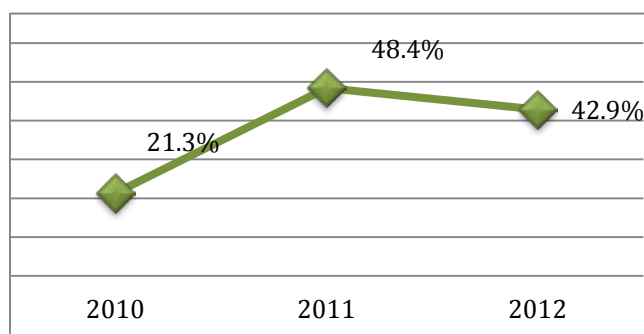
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арђ-Canal» Тараклия

Таблица 36. Основания по которым работники уходят с работу, 2010-2012

Основания ухода	2010	2011	2012
Отставка (по собственной инициативе)	4	16	22
Выход на пенсию		1	
Инвалидность		1	1
Смерть	1		1
Увольнения	8	9	3
Сокращение штатов или персонала			
Итого	13	27	27

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

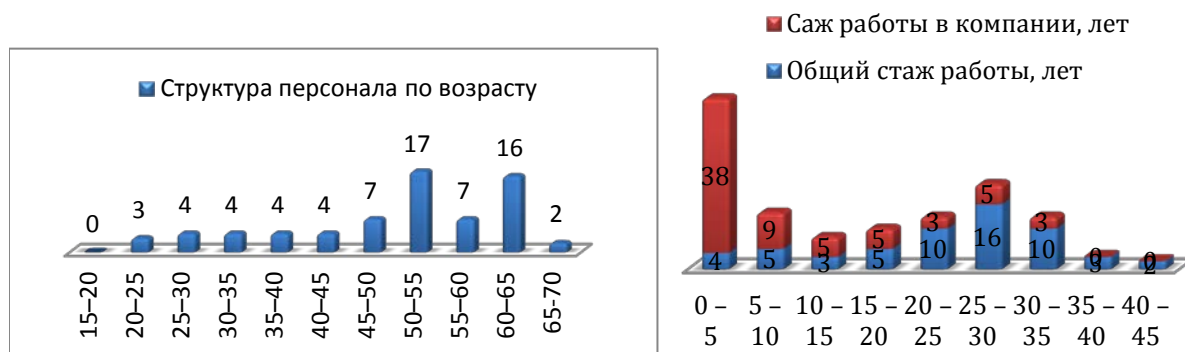
Фигура 21. Эволюция показателя мобильности персонала, 2010-2012



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

Основными причинами этого старения, с одной стороны миграция трудового потенциала, с другой стороны компания не является одним из лучших работодателей из-за низкого уровня заработной платы, непривлекательных и вредных условий труда.

Фигура 22. Структура персонала по: возрасту, общему стажу работы, общему стажу работы в предприятии



Фигура 23. Структура персонала по общему стажу работы в предприятии



Структура персонала по признаку пола отдельно, а также по уровню образования и среднему возрасту, с разбивкой по подразделениям за последние 3 года представлена в Приложение 5..

Таким образом, в рамках предприятия преобладает труд мужчин (45 в 2010 году, 53 в 2011 году и 49 в 2012 году), средний возраст в компании составил в 2010 и в 2011 около 44 лет, а в 2012 году около 47 лет, при этом превалирует среднее образование.

Также была анализирована структура по направлениям специализации и деятельности компании. Здесь наблюдается необходимость в повышении квалификации рабочим (см. рекомендации по развитию персонала).

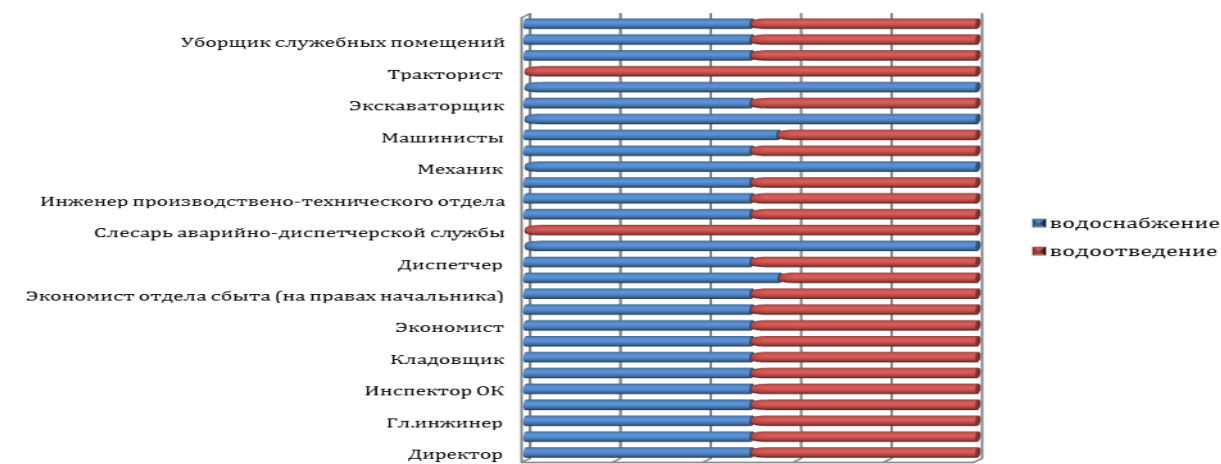
Фигура 24. Структура персонала по направлениям деятельности, 2010-2012

Таблица 37. Структура персонала по полу

Структура персонала по полу	
Пол	Количество сотрудников
Мужской	49
Женский	19
Итого	68

Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Аря-Canal» Тараклия

Структура по направлениям деятельности



Рекомендаций:

- *Рекомендуется соблюсти требования трудового законодательства об ежегодном утверждении штатного расписания. Для оперативного управления штатными единицами и своевременного реагирования (в том числе внесения изменений и дополнений) рекомендуется утверждение штатного расписания руководителем предприятия и превращения данного документа в полезный и необходимый инструмент для учета персонала.*
- *Для минимизации рисков связанных с уходом ключевых специалистов с участков работы, которые являются для предприятия стратегическими, рекомендуется **формировать кадровый резерв** из работников предприятия.*

3.5.3. 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.

Тарифная заработная плата для I квалификационной категории тарифной сетки является основным и обязательным компонентом и служит основой для определения, в коллективных договорах и индивидуально-трудовых договорах, тарифной заработной платы и заработной платы конкретной функции.

Основная заработная плата составляет 1 100 леев, выплачивается частями, согласно ведомости, в бухгалтерии предприятия. У предприятия есть задолженность по заработной плате перед работниками. Минимальный размер заработной платы не соответствует установленному в 1 400 леев с 01 мая 2013 и тем более базовому размеру, установленному для работников предприятий отрасли – 1 538 леев согласно Коллективному соглашению (отраслевой уровень) на 2010-2013 годы.

В следующей таблице представлены связи между размером заработной платы и долей перечислений в Социальный фонд, а также ростом заработной платы в периоды 2011-2012. Таким образом, рост заработной платы составил в 2011 году - 1%, а в 2012 году - 9%, а доля отчислений в Социальный фонд выросло в 2012 году на 9% по сравнению с 2011 годом.

Таблица 38. Структура заработной платы, 2010-2012, лей

			Доля			Рост	
2010	2011	2012	2010	2011	2012	2011	2012

Заработная плата	1 508 616	1 516 800	1 649 700	79%	79%	79%	1%	9%
Социальный фонд	400 763	402 000	434 800	21%	21%	21%	0%	8%
	1 909 379	1 918 800	2 084 500	100%	100%	100%	0%	9%

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

Система мотивации персонала

По мимо заработной платы, которая не выплачивается регулярно, других форм материальной мотивации (бонусы, премии) уже много лет не существует, за исключением маленьких сумм (200-300 леев) которые выделяются работающим на предприятии, женщинам на 8 Марта и всем работникам на профессиональный день работника коммунального хозяйства.

Путевки для поправки здоровья в санатории также не получают. Другие формы материальной и нематериальной мотивация персонала прописаны в Коллективном договоре «Арђ-Canal»Тараклия, однако, эти формы существуют только на декларативном уровне и не применяются в практике из-за отсутствия бюджета для этих целей.

Дополнительная оплата, которая применяется к заработной плате в соответствии с действующим законодательством представлена в таблице ниже.

Таблица 39. Структура надбавок к заработной плате

Вид дополнительной оплачиваемой работы	Размер надбавки к основной з/плате
Сверхурочная работа (свыше установленного рабочего времени)	100%
Работа в выходные дни	100%
Работа на праздники	100%
Ночная работа (22.00-06.00)	50%
Совмещение профессий или должностей	50-100%
Исполнение обязанностей временно отсутствующего работника	50-100%

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

Рекомендаций:

- ↪ **Приведение в соответствии с Коллективным соглашением (отраслевой уровень) на 2010-2013 базового размера заработной платы и выплата без задержек посредством банковских карт.**
- ↪ **Соблюдение договоренностей достигнутых в Коллективном договоре предприятия относительно *инструментов материальной и нематериальной мотивации персонала*, а также разработка и внедрение в зависимости от экономического состояния предприятия и *других формы мотивация персонала*.**

3.1.6. Выводы

Сложившаяся ситуация в «Арђ-Canal» Тараклия в части человеческих ресурсов характерно многим компаниям в сфере водоснабжения и водоотведения и является следствием макроэкономической ситуации. Необходимо предпринять серьезные усилия. как со стороны местных органов власти, так и со стороны руководства «Арђ-Canal» Тараклия для того чтобы поднять на желаемый уровень работу с человеческими ресурсами, на основе разработанной и утвержденной политики и стратегии кадровых ресурсов, исходящей логически из стратегии развития компании, также формализовать процедуры во всех зонах ответственности, которые в конечном счете призваны обеспечить прозрачность HR процессам и мотивацию, чтобы иметь возможность набирать, обучать, развивать, оценивать и удерживать квалифицированный персонал в своей области деятельности. Кроме того, абсолютно необходимо повышение уровня компетенций HR-менеджера предприятия.

6. Финансовый менеджмент

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 подсистема (субъекты) и управляемая (объекты). Также, не маловажной является и информационная база предприятия, которая сопутствует принятию качественного и своевременного решения.

В дальнейшем проанализируем организационную структуру финансового менеджмента Муниципального Предприятия «Арă-Canal» Тараклия и управленческие принципы.

3.6.1. Анализ финансового менеджмента

3.6.1.1. Система финансового менеджмента

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

Систему Финансового Менеджмента можно представить следующим образом:

Фигура 25. Система Финансового Менеджмента



Источник: Разработано ProConsulting

Поскольку Финансовый менеджмент не представляет собой только финансовые процессы, но и специалисты которые управляют и контролируют данные процессы, то анализ финансового менеджмента Муниципального Предприятия «Арђ-Canal» Тараклия начнем с структуры Финансового Департамента и его сотрудниками.

Как такого **финансового департамента** в МП «Арђ-Canal» Тараклия не сформирован, все специалисты которые ответственны за финансовую часть, являются Руководитель предприятия и главный бухгалтер. Данная структура сказывается негативно на качестве сформированных отчетов и их использование для анализа и принятие решений.

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

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

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

Поскольку на данный момент в составе финансового департамента «Арђ-Canal» Тараклия только один человек – главный бухгалтер – вся финансовая информация формируется в программе 1С. В представленной ниже таблице опишем положительные и отрицательные факторы в методах формирования бухгалтерских отчётов.

Таблица 40. Ведение информационных баз предприятия «Арђ-Canal» Tاراclia

Направление	Форма учета	Комментарии
Бухгалтерия	1С	+ формирования отчетов в электронном виде; - за последние три года не соблюдался принцип непрерывности ведение учета;
основные средства		- нет классификации по категориям и объектам; - износ основных средств начисляется прямолинейным методом согласно учетной политике; - в отчете есть основные средства которые не используются в деятельности предприятия и начисляется износ;
дебиторские задолженности		+ отчеты по дебиторским задолженностям ведутся по категориям потребителей, уровню оплаты начисленных услуг, уровню оплаты текущих и исторических долгов; - не формируются коррекции к сомнительным дебиторским задолженностям;
кредиторские задолженности		- учет кредиторских задолженностей ведётся в системе 1С и оплата производится по приоритетности которая определяется Директором;
доходы		+ доходы ведутся по виду услуг и категории потребителей;
расходы		+ статья расходов ведётся по виду предоставленной услуги и по типу расхода;

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

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

Как представлено в Фигура 26, вторая ступень финансового менеджмента это **Анализ внутренней среды** - ответственным за данный процесс является непосредственно Руководитель предприятия. Так как было отмечено выше в данной работе, на предприятие «Арђ-Canal» Тараклия 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 информационный центр является Руководителем, данный процесс также остаётся на нём.

На данный момент, на предприятие есть разработанная «Стратегию развития», которая включает в себя следующие цели:

❖ *стратегические:*

- a) одна из целей рассматривает становление МП «Арђ-Canal» Тараклия региональным оператором, предоставляющим услуги городу и близлежащим сёлам. Достижение данной цели планируется путём привлечение финансовых ресурсов как: кредиты и/или гранты;
- b) МП «Арђ-Canal» Тараклия сделает все возможное для снижения негативного воздействия на окружающую среду путём соответствии показателей по сбора, транспортировки и отчистки сточных вод, национальным стандартам;
- c) Улучшение качество питьевой воды;

❖ *операционные:*

- a) повысить эффективность и прозрачность компании, путём организационной реструктуризации компании;
- b) обеспечение непрерывное предоставление услуг потребителям (24 ч/сутки). Данная цель может быть достигнута в ходе развития и модернизации технологических процессов посредством инвестиции;
- c) повышение энергоэффективности и снижение расхода энергии на 25% до 2015 года;
- d) уменьшение объёма неучтенной воды;
- e) Внедрение и расширение системы компьютеризированного финансового учета;
- f) Повышение производительности труда и снижение расходов;
- g) Улучшить мониторинг и контроль затрат.

❖ *План строительных работ и приобретение основных средств* – практически для достижение всех стратегических и операционных целей предусматривает ремонт, замена или приобретение нового оборудование. В «Стратегию развития предприятие» на каждую цель указываются какова потребность в оборудовании и строительных работах.

Также Руководителем предприятие был разработан «Бизнес план» в котором описаны действия необходимые для улучшения финансового и операционного состояния предприятия и выполнение «Стратегию развития».

Данные две работы были представлены на Городском совете для того утверждение Стратегии и помощи со стороны акционера в достижение поставленных целей.

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

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

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

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

- *Официальная отчетность:*
 - Баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках и все приложения к балансу – формируется ежегодно;
 - Статистический отчет 5-СІ, «Затраты, расходы и инвестиции предприятия» - формируется ежеквартально;
 - Статистический отчет МЗ, «Оплата труда и стоимость труда» - формируется ежегодно;
 - Годовая структурная анкета для предприятий – формируется ежегодно;
 - Декларация о начисление и использование взносов обязательного государственного социального страхования – ежеквартально;
 - Отчет о НДС – ежемесячно.
- *Отчетность для акционеров* - На протяжении 2011, 2012 годов, по требованию Мэрии бухгалтером формировался отчет о «Финансовом состоянии предприятие».
- *Внутренняя отчетность:* Поскольку нет описанной процедур работы финансового департамента, не формируются ежемесячные/ежеквартальные отчёты о деятельности, обычно вся информация передаётся Директору в устной форме и по его просьбе.

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

Рекомендаций:

- ↔ *Пересмотреть актуальную структуру финансового департамента. а именно дополнить штат одним Экономистом. 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;*

3.6.1.2.ринципы бухгалтерского учёта

Ведение бухгалтерского учёта в Муниципальном предприятие «Ара Canal Taraclia» 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 «Арă-Canal» Тараклия:

- 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. На сомнительные дебиторские провизии не формируются;
- Резервы предстоящих расходов и платежей – не формируются;
- Косвенные производительные затраты распределяются на предприятии пропорционально доходов.

3.6.2. Финансово экономический анализ

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

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

Цели финансового анализа

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

3.6.2.1. Анализ баланса

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

Анализ информации из баланса предприятия за период 2010 – 2012 года показывает что, активы предприятия на 90,7% сформированы из долгосрочных активов (недвижимость, сооружения со специальным назначениям, транспорт, машины и оборудование и.д.) и только 9,3% из текущих активов (товара материальные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства).

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

Исходя из горизонтального и вертикального анализа баланса предприятия за период 2010 – 2012 г.(Таблица 41.), видны следующие изменения:

- *сократились суммы Долгосрочных материальных активов на -2 199,8 тыс. лей (-13%, от 16 787,7 до 14 587,9 тыс. лей) объясняется процессом амортизаций основных средств;*
- + *сокращение суммы Товарно-материальные запасы на -98,8 тыс. лей (-25%, от 2 141,3 до 1 179,6 тыс. лей);*
- + *сокращение суммы Краткосрочных дебиторских задолженностей на -961,7 тыс. лей (-45%, от 2 141,3 до 1 179,6 тыс. лей). Уменьшение Дебиторской задолженности говорит о том, что предприятие уделяет внимание взысканию долгов;*
- *сокращение суммы ВСЕГО Активов на -3 273,8 тыс. лей (-17%, от 19 365,4 до 16 091,7 тыс. лей);*
- *сокращение суммы итого Основного капитала на -1 949,3 тыс. лей (-12%, от 16 398,0 до 14 448,7 тыс. лей в абсолютной величине). Уменьшение Основного капитала говорит о том, что компания регистрировала убытки;*
- + *сокращение Краткосрочных торговых обязательств на -993,9 тыс. лей (-62%, от 1 592,3 до 597,4 тыс. лей в абсолютной величине);*
- *рост Краткосрочных начисленных обязательства на 63,4 тыс. лей (+9%, в 2012 году от 723,5 до 786,9 тыс. лей в абсолютной величине, 2011 год зарегистрировал рост на 26% достигая в абсолютной величине 911,8 тыс. лей;*
- + *сокращение суммы ВСЕГО Краткосрочных обязательств на – 1 324,9 тыс. лей (-49%, от 2 708,7 до 1 384,3 тыс. лей в абсолютной величине).*

Таблица 41. Баланс предприятия, анализ по горизонтали и вертикали, (тыс. лей)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ				Горизонтальный анализ			Вертикальный анализ		
Нематериальные активы	7,1	0,0	0,0	100%	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
Долгосрочные материальные активы	16 787,7	16 052,9	14 587,9	100%	96%	87%	86,7%	91,2%	90,7%
Долгосрочные финансовые вложения	6,6	0,0	0,0	100%	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
Прочие долгосрочные активы	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
ИТОГО Долгосрочные активы	16 801,4	16 052,9	14 587,9	100%	96%	87%	86,8%	91,2%	90,7%
ОБОТОННЫЕ АКТИВЫ									
Товарно-материальные запасы	387,7	318,2	288,9	100%	82%	75%	2,0%	1,8%	1,8%
Краткосрочная дебиторская задолженность	2 141,3	1 228,3	1 179,6	100%	57%	55%	11,1%	7,0%	7,3%
Краткосрочные инвестиции	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Денежные средства	34,9	3,7	29,9	100%	11%	86%	0,2%	0,0%	0,2%
Прочие краткосрочные активы	0,0	0,4	5,3	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
ИТОГО Оборотные активов	2 564,0	1 550,6	1 503,7	100%	60%	59%	13,2%	8,8%	9,3%
ВСЕГО-АКТИВ	19 365,4	17 603,5	16 091,7	100%	91%	83%	100,0%	100,0%	100,0%

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ				Горизонтальный анализ			Вертикальный анализ		
Уставный и добавочный капитал	16 275,6	16 275,6	16 275,6	100%	100%	100%	84,0%	92,5%	101,1%
Резервы	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Нераспределенная прибыль (убыток)	72,0	-618,1	-1 877,3	100%	-859%	-2608%	0,4%	-3,5%	-11,7%
Неосновной капитал	50,4	50,4	50,4	100%	100%	100%	0,3%	0,3%	0,3%
ИТОГО Основного Капитала	16 398,0	15 707,9	14 448,7	100%	96%	88%	84,7%	89,2%	89,8%
Долгосрочные Обязательства				-	-	-			
Долгосрочные фин. обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Долгосрочные начисленные обязательства	258,7	258,7	258,7	100%	100%	100%	1,3%	1,5%	1,6%
ИТОГО Долгосрочные Обязательства	258,7	258,7	258,7	100%	100%	100%	1,3%	1,5%	1,6%
Краткосрочные Обязательства									
Краткосрочные фин. обязательства	394,0	60,5	0,0	100%	15%	0%	2,0%	0,3%	0,0%
Краткосрочные торговые обязательства	1 591,3	664,6	597,4	100%	42%	38%	8,2%	3,8%	3,7%
Краткосрочные начисленные обязательства	723,5	911,8	786,9	100%	126%	109%	3,7%	5,2%	4,9%
ИТОГО Краткосрочные Обязательства	2 708,7	1 636,9	1 384,3	100%	60%	51%	14,0%	9,3%	8,6%
ВСЕГО-ПАССИВ	19 365,4	17 603,5	16 091,7	100%	91%	83%	100%	100%	100%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «АрՁ Canal» Тараклия

Анализ активов

В структуре активов муниципального предприятия самую большую долю в 90,7% занимают Долгосрочные активы, когда Текущие активы 9,3%.

Долгосрочные активы

Проанализировав структуру долгосрочных активов предприятия, видим очень высокий уровень износа и практически отсутствие резервов на обслуживание и модернизации сетей по водоснабжению и канализации.

Исходя из деятельности предприятия структура Долгосрочных материальных активов, в основном, состоит из специальных сооружений, машин и оборудование, здания и транспортные средства. Список основных средств предприятия «Арђ-Canal» Тараклия представлен в Приложение 11.

Структура основных (Фигура 28) средств очень наглядно показывает что за последние годы не были сделаны инвестиции в обновление, модернизации что, при текущем уровне износа это отражается негативно на уровне затрат и потерь от деятельности.

Анализ степени Износа долгосрочных активов на конец 2012 года (Фигура 29) показало что:

- самая большая степень износа регистрируют Машин, оборудование, специальные установки и Транспортные средства, которые составляют 96% и 97%;

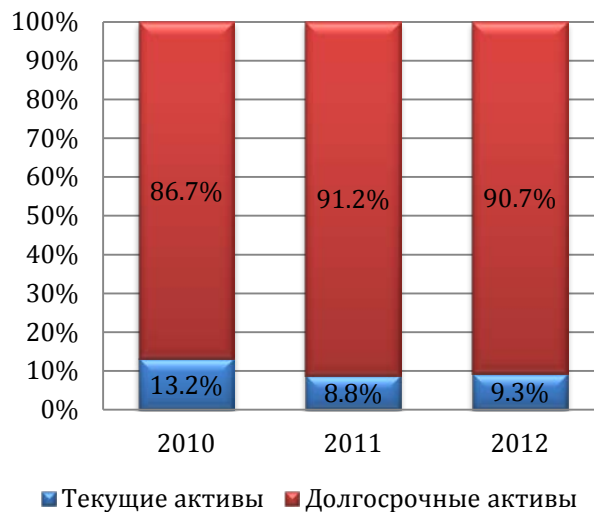
- уровень износа в размере 73% имеют Специальные сооружения, что также является довольно высоким уровнем, учитывая деятельность предприятия;

+/- здания регистрируют уровень износа в 49%, допустимый уровень, но срок эксплуатации недвижимости достаточно высокий и данный уровень износа, в данном случае, не отражает реальную ситуацию, поскольку за последние годы не были выделены средства для содержания или выделены, но в незначительных суммах;

В основном все Здания и Специальные сооружения, которые используют предприятия были построены в восьмидесятых годах а некоторые в пятидесятых и капитальные ремонты для того чтобы уменьшить потери не делались с момента распада Советского Союза.

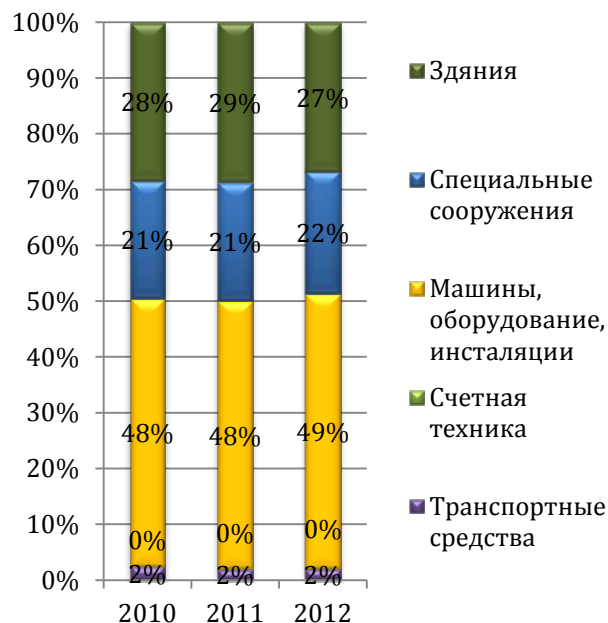
Поскольку в 2011 году была попытка объединить две муниципальные предприятия, «Арђ-Canal» Тараклия и «TERMOCOM» Тараклия, но соединение не состоялось, некоторые основные средства остались на предприятие. Данные средства не используются в деятельности и составляют в суммарном выражение 1 816,3 тыс. лей, но некоторым позициям рассчитывается износ который искусственно повышает уровень затрат что приводит к уменьшению прибыльности предприятия.

Фигура 26. Структура активов (2010 - 2012)



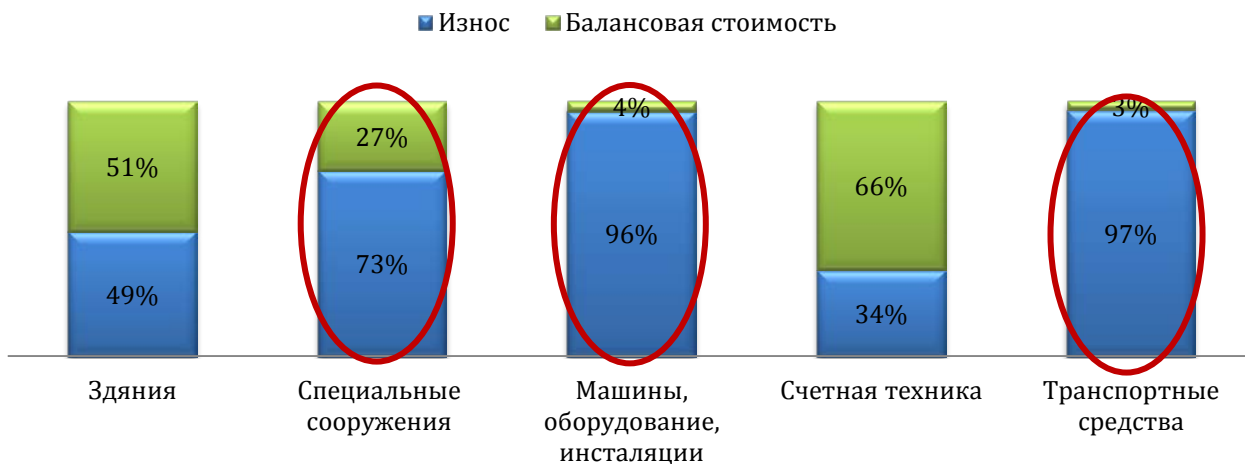
Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арђ-Canal» Тараклия

Фигура 27. Структура основных средств (2010 - 2012)



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

Фигура 28. Степень Износа долгосрочных материальных активов по категориям, конец 2012 г.



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

Рекомендаций:

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

Текущие активы

Фигура 29. Краткосрочные дебиторские задолженности, тыс. лей



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

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

+ рост доли Товарно-материальных запасов в всего Текущих активах приходит на то, что скорость уменьшение Дебиторских задолженностей больше скорость уменьшение Товарно-материальных запасов. Фактически данная статья баланса, в суммарном

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

Товара материальные запасы включают в себя материалы в которых нуждается предприятие для того чтобы предоставлять услуги, а также в стоках есть керамическая плитка которую получили в счет долга. Данная балансовая статья уменьшается за счет реализации керамической плитки.

Дебиторская задолженность предприятия формируется в основном из Задолженностей по торговым счетам, что на протяжении анализируемого периода составляет самую большую долю из всего Дебиторской задолженности – 97,5%, на конец, 2012 года.

Из Фигура 30 видно что на протяжении 2010 – 2012 года Дебиторская задолженности имеет тенденцию уменьшения, которая зарегистрировалась благодаря повышению дисциплины оплаты счетов от потребителей. В структуре дебиторской задолженности есть активные потребители и не активные которые представлены в Таблица 42.

Таблица 42. Анализ дебиторов. Анализ активных и неактивных дебиторов (конец 2012 года)

№	Предприятие	Сумма, лей	Доля, %
1	Неактивные дебиторы		
1.1.	CI "Caile Grup"	2 178,13	0,19
1.2.	SA Комплекс	23 492,64	2,04
1.3.	ООО Сантек ПРО	2 487,46	0,22
1.4.	СП Сантек	468 916,06	40,75
1.5.	ГПЖКХС	45 980,54	4,00
1.6.	Население	49 158,50	4,27
	Итого	594 459,55	51,66
2	Активные дебиторы		
2.1.	Primaria Taraclia	69 131,30	6,01
2.2.	Государственный Университет Тараклии	11 010,00	0,96
2.3.	Население	309 499,75	26,90
2.4.	ОЩ 29/1	31 791,55	2,76
2.5.	Другие дебиторы	134 818,29	11,72
	Итого	605 409,39	48,34
	ИТОГ Всего	1 150 710,44	100

— положительные аспекты; — негативные аспекты

Источник: Бухгалтерские документы МП «АрՁ-Canal» Тараклия

Из всего Дебиторской задолженности в 1 150,7 тыс. лей **51,66%** составляют сомнительные долги от потребителей которые на протяжении последних трёх лет не рассчитывались. Самая большая доля дебиторской задолженности приходится на предприятие СП Сантек ООО с долей в 40,75%, которая была признана банкротом;

- на конец 2012 года долг населения составил 358,6 тыс. лей, из которых 13,7% это исторические долги, которые предприятия не сможет вернуть;
- /+ в списке неактивных дебиторов также есть Муниципальное предприятие «ГПЖКХС» с задолженностью в 45,9 тыс. лей, которая была признана банкротом, но предприятие «АрՁ-Canal» Тараклия может получить в счет долга транспортные средства.

Из активных дебиторов самую большую долю занимает долг Населения - 26,9%. Данная задолженность историческая поскольку на протяжении последних трех лет оплата по начисленным фактурам составила в среднем 101,75% (2010 – 96,94%; 2011 – 105,28; 2012 – 103,03%), что говорит о том что, менеджмент предприятия уделяет внимание уровню возврата дебиторской задолженности. Это также видно по уменьшению **оборачиваемости текущих задолженностей**:

- /+ оборачиваемость текущей дебиторской задолженности на 2012 год составляет 94 дня, что не соответствует условиям оплаты по контракту, но сравнительно с 2010 годом это хороший показатель, поскольку он уменьшился от 178 дней.

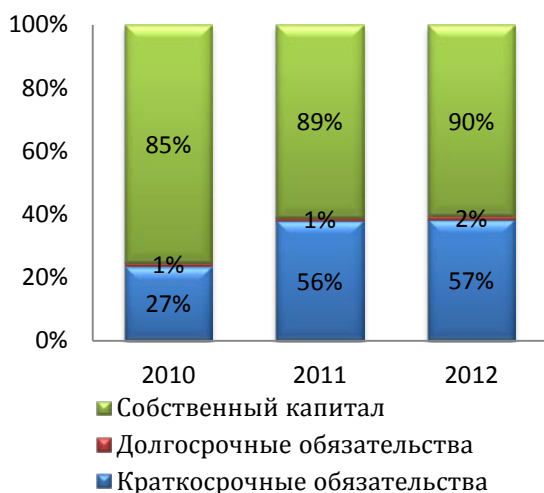
Краткосрочные кредиторские задолженности за 2010 и 2011 года регистрирует уровень выше Всего оборотных активов, только в 2012 году данная категория составила сумму в 1 384,3 тыс. лей что на 7,9% меньше всего активов. **Вывод:** оборотные активы предприятия покрывают на 108% краткосрочную кредиторскую задолженность, но, поскольку не регистрируются провизии на сомнительную дебиторскую задолженность, и в её структуре есть сомнительные дебиторы (51,6%) на которые предприятие уже не сможет рассчитывать, то ситуация меняется кардинально и оборотные активы покрывают краткосрочную задолженность только на 65,7%.

Рекомендаций:

- ↪ В дельнейшем работать с должниками для того чтобы сохранить тенденцию оплаты за предоставленные услуги;
- ↪ Для дебиторской задолженности, у которых истёк срок давности и небыли переведены как убытки или сформированы провизии, рекомендуем распределить формирование провизии на несколько лет (4-5 лет). Это позволит предприятию распределить расходы для того чтобы небыли большие флуктуации в финансовых результатах;

Анализ пассивов

Фигура 30. Структура Пассивов



на конец анализируемого периода Собственный капитал предприятия уменьшился на 1 949,3 тыс. лей, но доля зарегистрировала прирост (за счёт уменьшения задолженностей) и составляет 89,9%. Это свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости компании, повышении финансовых рисков;

+ общий коэффициент задолженности на протяжении последних трёх лет снизился от 0,18 до 0,11, что говорит о том, что предприятие может привлечь кредитные средства;

+ долгосрочные обязательства предприятия составляют 258,6 тыс. лей и это финансовые средства со специальным назначением которые на протяжении анализируемого периода не менялись.

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

Краткосрочные обязательства

В структуре Краткосрочных обязательств, за анализируемый период изменилась доля Краткосрочных начисленных обязательств, выросли от 27% до 57% в 2012 году. Данный рост связан с ростом задолженности по обязательному страхованию, остальные категории Краткосрочных обязательств зарегистрировали уменьшение.

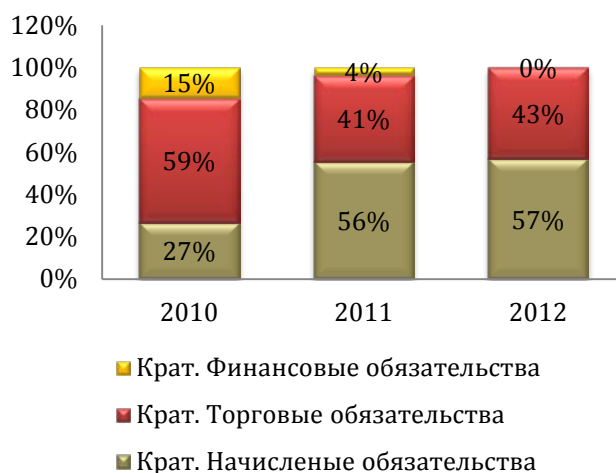
На конец 2012 года муниципальное предприятие «Арђ-Canal» Тараклия имеет в структуре кредиторов две просроченные задолженности, а именно:

- *долг перед "Taraclia-Gaz" SRL - 429,6 тыс. лей (31 % от всего краткосрочных обязательств).*

Этот долг был передан предприятию по контракту цессии, на основании решение Мэрий. Сумма принятого долга составило 523 тыс. лей, и по решению суда начиная с июля 2011 года, предприятие возвращает долг путём взаиморасчета.

- *задолженность по обязательному страхованию – 496,3 тыс. лей (35,8%) из которых 460,9 тыс. долг предыдущих периодов.*

Фигура 31. Структура Краткосрочных обязательств



На данный момент предприятие ежемесячно погашает сумму долга по обязательному страхованию, согласна заключённому контракту и графику погашения между муниципальным предприятием и Налоговой Инспекцией города Тараклия. График погашения (Приложение 12) включает в себя взносы по оплате задолженности, а также оплата начисленной пени (557,4 тыс. лей). Согласно данному графику до апреля 2014 года ежемесячные взносы на погашение долга варьируют от 10 до 21,3 тыс. лей и, начиная с мая ежемесячные взносы будут составлять 127,9 тыс. лей, что является довольно большой суммой для предприятия.

Рекомендаций:

- ↪ *Рассмотреть пролонгацию графика погашение задолженности перед бюджетом с мая 2014 года.*

3.6.2.2. Анализ финансовых результатов

В Таблица 34 представлен анализ финансовых результатов по горизонтали и вертикали за 2010 – 2012 года. Вертикальный анализ составлен в сравнение с 2010 годом.

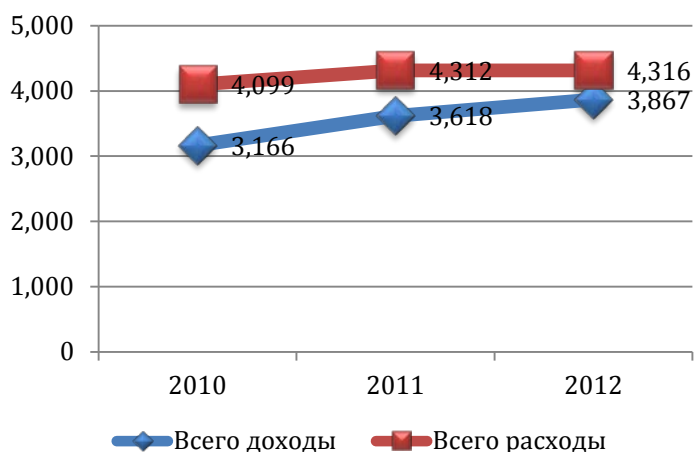
Таблица 43. Отчёт о прибылях и убытках, анализ по вертикали и горизонтали, тыс. лей/%

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Анализ по вертикали			Анализ по горизонтали		
Доход от продаж	3 108,60	3 302,50	3 552,90	100%	106%	114%	100%	100%	100%
вода	2 072,00	2 047,60	2 086,70	100%	99%	101%	67%	62%	59%
канализация	1 036,60	1 255,00	1 466,20	100%	121%	141%	33%	38%	41%
Себестоимость	2 781,30	2 882,00	3 198,30	100%	104%	115%	89%	87%	90%
вода	1 688,30	1 719,30	1 952,30	100%	102%	116%	81%	84%	94%
канализация	1 093,00	1 162,70	1 246,00	100%	106%	114%	105%	93%	85%
Валовая прибыль	327,3	420,5	354,6	100%	128%	108%	11%	13%	10%
вода	383,7	328,3	134,4	100%	86%	35%	19%	16%	6%
канализация	-56,4	92,2	220,2	100%	163%	390%	-5%	7%	15%
Другие операционные доходы	57,2	315,4	314,5	100%	551%	550%	2%	10%	9%
Административные расходы	1 046,00	1 213,60	970,6	100%	116%	93%	26%	28%	22%
Другие операционные расходы	271,2	216,3	147,5	100%	80%	54%	7%	5%	3%
Результаты от операционной деятельности	-932,6	-693,9	-449,1	100%	74%	48%	-30%	-21%	-13%
Результаты от инвестиционной деятельности	0	3,8	-784	-	0%	-22%	-	-	-
Результаты от финансовой деятельности	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Результаты от экономически-финансовой деятельности	-932,6	-690,1	-1 233,00	100%	74%	132%	-	-	-
Прибыль\убыток до налогообложение	-932,6	-690,1	-1 233,00	100%	74%	132%	-	-	-
Налог на прибыль	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-932,6	-690,1	-1 233,00	100%	74%	132%	-30%	-21%	-35%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Арђ-Санал» Тараклия

- + за последний анализируемый период продажи составили 3 552 тыс. лей,, что обозначает рост на 444,2 тыс. лей (на 14,3%);
- себестоимость продаж продукции увеличилась на +417,0 тыс. лей (+15,0%) и составляет 90% в общем объёме продаж;
- +/- за 2010 – 2011 год Валовая прибыль предприятия выросла (от 11% до 13%), а в 2012 уменьшилась до 10%, что составляет меньше на 1% чем в 2010 году;
- + рост операционных доходов от 2% из прибыли до 10% в 2011 году и 9% в 2012 году (от 57 до 314 тыс. лей в абсолютном выражение);
- /+ рост Административных расходов в 2011 году на +16% и уменьшение на -7% в 2012 году;

Фигура 32. Эволюция доходов и всего расходов, 2010 – 2012 г.



Исходя из того что маржа продаж (9,98% за 2012 год) не позволяет покрывать административные расходы, предприятие регистрирует очень большой убыток уже в результатах операционной деятельности.

В дальнейшем проведем более детальный анализ доходов и расходов предприятия «Арă-Sanal» Тараклия.

Анализ доходов

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

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

В дальнейшем проанализируем эволюцию доходов предприятия за 2010 – 2012 года по категориям клиентам и предоставленным услугам.

Фигура 33. Структура продаж по видам услуг



Источник: Разработана ProConsulting на основе данных «Арă-Sanal» Тараклия

Из структуры продаж по видам услуг видно что, долю в 59% (2012 год) занимают доходы от услуг по водоснабжению, и на протяжении анализируемого периода в среднем такая структура сохраняется. В Приложение 13 представлена структура доходов предприятия по категориям клиентов и видам услуг.

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

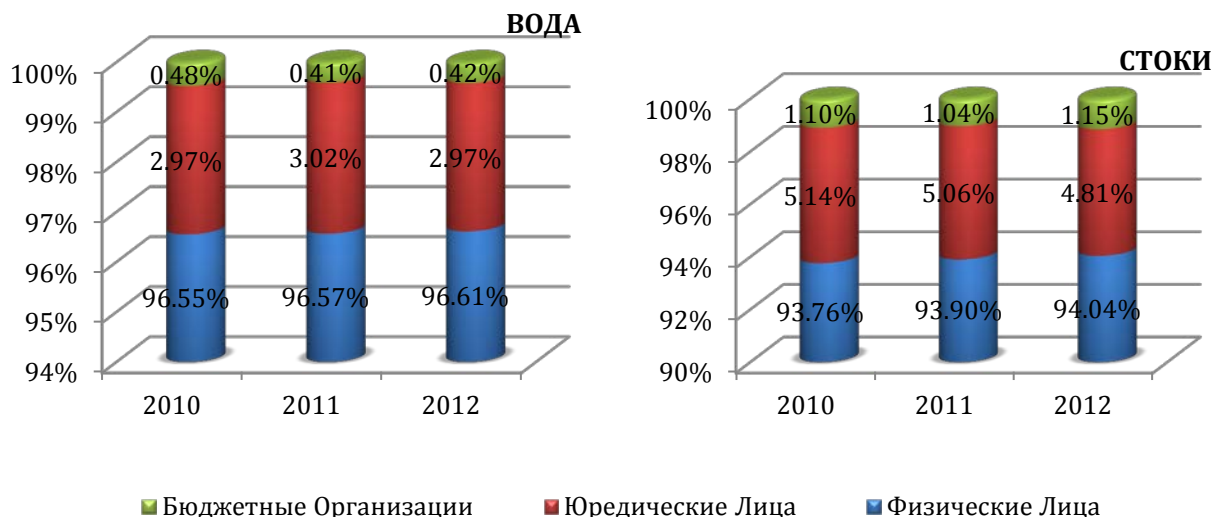


USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

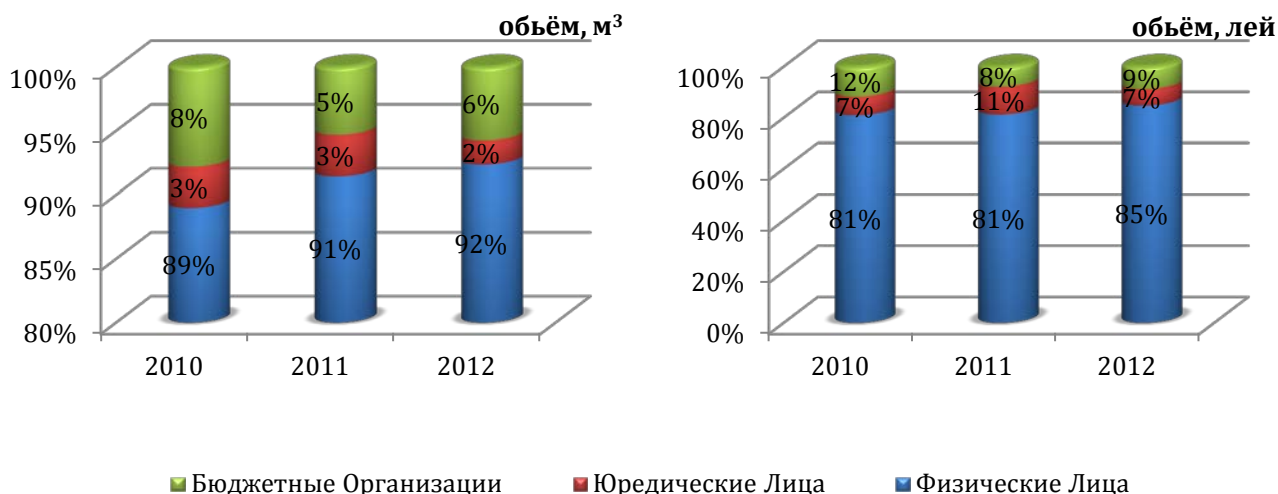
Проект по Поддержке Местных Властей Молдовы

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

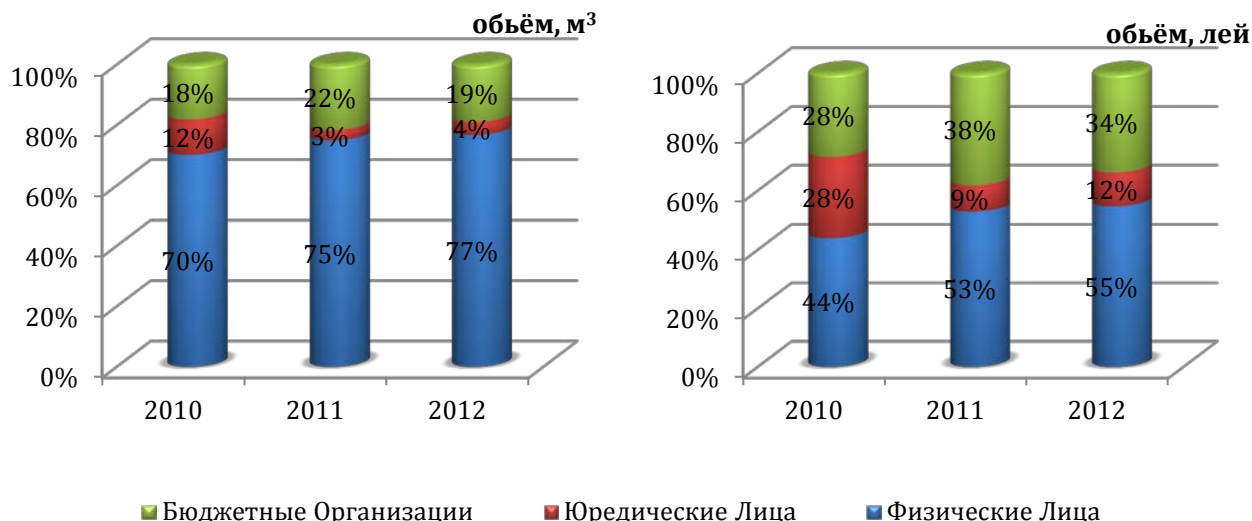
Фигура 34. Структура портфеля клиентов по видам предоставленных услуг, абоненты



Фигура 35. Структура продаж Воды



Фигура 36. Структура продаж Стоков



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

Из выше представленной фигуры видим, что в структуре продаж воды, самую большую долю занимают доходы, полученные от Физических лиц и на конец 2012 года составляют 1 426 тыс. лей (71% из всего продаж). По сравнению с долей занимаемой Физическими лицами в Портфеле клиентов доля в Структуре продаж уменьшалась (на -26%), и это связано с тем что цены на услуги для других категории больше чем для Физических лиц.

В структуре доходов полученные от выкачивание водных стоков меняется, где самую большую долю занимают поступления от Юридических лиц 556 тыс. лей (40,45% из всего продаж), следуя за поступления от Физических лиц 440 тыс. лей (32,02%) и Бюджетные организации 378 тыс. лей (27,53%) на конец 2012 года.

Также важно что, уровень проданной воды и стоков физическим лицам достаточно высок и не приносит доходов, а уровень проданных услуг другим категориям не позволяют покрывать все расходы и предприятие должна стремиться к сокращению потерь.

По мимо доходов от предоставление основных услуг предприятие регистрирует доходы от дополнительных услуг, как выкачка стоков специализированной техникой, услуги по вывозу воды в те части города где нет водопровода, услуги работы компрессором, услуги экскаватора, технические услуги на подключение к водопроводу.

За последний анализируемый период доходы полученные от предоставление дополнительных услуг достигли сумму в 182,2 тыс. лей что составляет 5% от всего продаж.

Анализ расходов

Из представленной информации в Таблица 35, видно что самую большую долю в Всего расходы (74% на конец 2012 года) занимает Себестоимость проданной продукции, за ней следуют Административные расходы с долей в 22% и другие операционные расходы 3%.

Проанализировав эволюцию расходов на протяжении 2010 – 2012 г., виден рост Себестоимость продукции +15% в 2012 году по сравнению с 2010г., данный рост напрямую связан с увеличением уровня продаж на +14% в 2012 году. (смотри Таблица 35), таким образом темпы роста себестоимости и продаж практически одинаковы.

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

Таблица 44. Расчёт доли расходов по категориям в Всего расходы

	2010		2011		2012	
	Σ	доля	Σ	доля	Σ	доля
Себестоимость	2 781	68%	2 882	67%	3 198	74%
вода	1 688	61%	1 719	60%	1 952	61%
канализация	1 093	39%	1 163	40%	1 246	64%
Административные расходы	1 046	26%	1 214	28%	971	22%
Другие операционные расходы	271	7%	216	5%	148	3%
ВСЕГО РАСХОДЫ	4 099	100%	4 312	100%	4 316	100%
Результаты операционной деятельности	-932,6		-693,9		-449,1	

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

Единой формулы для расчёта оптимального уровня расходов не существует, расчёты можно провести для каждого предприятие в отдельности. Но в специализированной литературе рекомендуется как оптимальной значение Административных расходов в 9% от Всего расходов предприятие. Поскольку «Арă-Canal» Тараклия 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 Всего затрат.

Административные расходы на протяжении анализируемого периода регистрируют уменьшение как доли в Всего расходы (от 26% в 2010 г. до 22% в 2012) так и в сравнении с 2010 годом данная статья баланса уменьшается на -7% в 2012 году. Сравнивая оптимальное значение Административных расходов с текущей долей данной статьи баланса МП «Арă-Canal» Тараклия – видно превышение в 7%.

Если на предприятие останутся без изменений следующие аспекты: темп роста продаж без изменение цен на услуги, темп роста себестоимости не будет превышать темпа роста продаж, а также административные расходы останутся на уровне 2012 года, то предприятие достигнет

оптимального уровня в 15% через 7 лет, но и в дальнейшем будет регистрировать убытки от операционной деятельности.

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

За последний анализируемый период (2012) муниципальное предприятие зарегистрировало очень большие расходы связанные с выходом основных средств – 784 тыс. лей, что повлияло негативно на чистую прибыль предприятия.

Затраты включённые в себестоимость

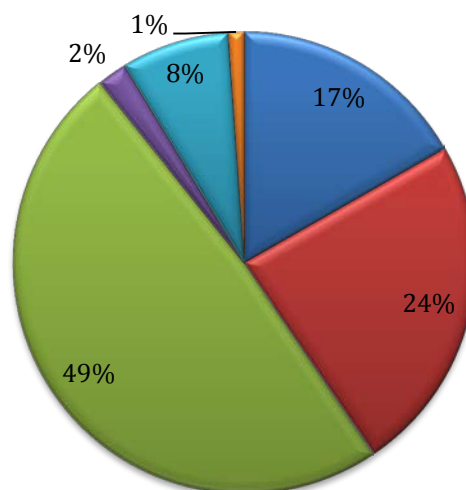
Структура затрат включенные в себестоимость услуг (вода и канализация) за 2012 год, представлена в следующей фигуре:

Самую большую долю в себестоимости (49%) это расходы по заработной плате и обязательному страхованию. Использование в производстве специальных сооружений и оборудованию, которое имеет высокий уровень износа, приводит к тому, что предприятие вынуждено содержать большое количество работников, которые должны обеспечивать их ремонт и содержание для эксплуатации.

Второй по величине статьёй расходов является затраты на Электра энергию с долей в 24%. Данная статья может быть уменьшена только за счет замены оборудование на более энерго-сберегательную.

Из выше представленной фигуры видно что значительную часть затрат занимает износ основных средств – 17%. Также достаточно весомую долю имеют Прочие материальные затраты (8%) что включают в себя топливо, запасные части для оборудование которые используются при устранение неполадок и аварий.

Фигура 37. Структура затрат включённых в себестоимость, 2012



- Износ основных средств
- Электро энергия
- Зарплата (+страхование)
- Услуги сторонних организаций
- Прочие материальные затраты

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

Таблица 45. Затраты включенные в себестоимость, 2012 г.

Статья затрат	2012	доля
Зарботная плата	1 232 183	38,53%
Обязательное медицинское страхование	44 909	1,40%
Обязательное социальное страхование	281 488	8,80%
Материальные затраты		
Электра энергия	760 274	23,77%
Топливо	139 172	4,35%
Газ	151	
Материалы, запасные части, ремонт	102 568	3,21%
Износ основных средств	535 467	16,74%
Услуги сторонних организации	66 206	2,07%
Прочие расходы		
Налоги включённые в затраты	34 875	1,09%
Прочие расходы	992	0,03%
Итого	3 198 284	100,00%

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

Административные расходы

Как представлено в Фигура 39 самую большую долю Административных расходов занимают расходы по Зарботной плате 53%.

Фигура 38. Структура административных расходов, 2012



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

После зарботной платы самую большую долю в Административных расходах занимает Износ основных средств (20%), за ним следуют Прочие затраты которые включают в себя: затраты на обучение персонала, транспортные и командировочные расходы, членские взносы и другие мелкие расходы.

Из анализа затрат муниципального предприятия видно что самую большую долю в всего затраты занимают затраты на зарботную плату (48,76%), затраты на электроэнергию (19,17%), в общем данные две статьи расходов имеют долю в 67,93% что очень значительно.

Рекомендаций:

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

3.6.2.3. Анализ движения денежных средств

Ситуация движения денежных средств в конце 2012 года характеризуется нехваткой денежных средств, которая демонстрирует низкую платежеспособность предприятие.

Эволюция движение денежных средств представлена в Таблица 46.

Итого поступления от операционной деятельности регистрируют рост в 2012 году на 18% по сравнению с 2010 годом. Данный рост пропорционально росту продаж за тот же период. Анализ движения денежных средств, как и другие, показатель муниципального предприятия наглядно показывают что МП «Арђ-Canal» Тараклия сталкивается с проблемой нехватки ликвидности. Данная проблема сохранится до тех пор, пока не будут закрыты исторические кредиторские задолженности.

Таблица 46. Движения денежных средств (2010 – 2012), тыс. лей

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Денежные потоки от операционной деятельности						
Итого поступления	3 254	4 224	3 838	100%	130%	118%
Итого выплат	2 998	3 757	3 751	100%	125%	125%
Чистый поток от Операционной деятельности	255 797	466 752	86 717	100%	182%	34%
Денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Итого поступления	-	-	-	-	-	-
Итого выплат	-	-	-	-	-	-
Чистый поток от Инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-
Денежные потоки от финансовой деятельности						
Итого поступления	-	-	-	-	-	-
Итого выплат	223	498	60	100%	224%	27%
Чистый поток ИТОГО	-223	-498	-60	100%	224%	27%
Положительная (отрицательная) курсовая валютная разница	-	-	-	-	-	-
Денежные средства на начало периода	2	35	4	100%	1 840%	194%
Денежные средства на конец периода	35	4	30	100%	11%	86%

Источник: Годовой баланс Муниципального Предприятия «Арђ-Canal» Тараклия

3.6.3. 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 «Арђ-Canal» Тараклия, по данным финансовой отчетности, были проведены анализы следующих финансовых показателей:

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

В дальнейшем пройдемся по составляющим Анализа финансовых показателей.

Анализ показателей рентабельности

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

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

Таблица 47. Анализ показателей рентабельности

ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ			
	2010	2011	2012
Маржа валовой прибыли (GPM)	10,5%	12,7%	10,0%
водоснабжение	12,3%	9,9%	3,8%
вывод водных стоков	-1,8%	2,8%	6,2%
Маржа прибыли от операционной деятельности	-30,0%	-21,0%	-12,6%
Коэффициент рентабельности продаж (ROS)	-30,0%	-20,9%	-34,7%
Маржа стоимости продаж	89,5%	87,3%	90,0%
Коэффициента рентабельности собственного капитала (ROE)	-5,7%	-4,4%	-8,5%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	-4,8%	-3,9%	-7,7%

Все значения указаны в процентном выражение, если не указано иное

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

Маржа валовой прибыли (GPM)

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

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

Из Таблица 46 виден расчет маржи валовой прибыли, которая регистрирует позитивное значение и за анализируемый период не показало больших флуктуации, за исключение 2011 года увеличившись до 12,7%, но в 2012 году регистрируя уровень 2010-го года.

Очень важно знать маржу валовой прибыли по отдельным видам услуг, которые предоставляет предприятие, поскольку можно увидеть что, для предприятие более или менее рентабельно, и в дальнейшем проанализировать почему тот вид услуг имеет низкий уровень рентабельности.

Исходя из сделанных расчетах можем сделать следующие выводы:

- водоснабжение: *в пером анализируемом году маржа составила 12,3%, но на протяжении следующих годов значительно снизилась, достигая уровня в 3,8% (-8,5%);*
- вывод водных стоков: *маржа данного вида услуг на протяжении анализируемого периода регистрирует рост от -1,8 до 6,2% (на 8%).*

Данный уровень маржи для Муниципального предприятия «Арђ-Canal» Тараклия не является удовлетворительным, поскольку этого не достаточно для покрытия всех затрат предприятия.

Коэффициент рентабельности продаж (ROS)

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

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

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

Данные аспекты являются:

- *оборудование, специальные сооружения, транспорт, которые используются предприятием для предоставление услуг, являются устаревшими требуя больших затрат для 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 48. Анализ ликвидности предприятия

Коэффициенты ликвидности			
	2010	2011	2012
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) (0,70 - 1,0)	0,80	0,75	0,87
Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio) (0,70 - 1,0)	0,60	0,42	0,48
Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) (1,5-2,5)	0,95	0,95	0,95
Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio) (0,2 - 0,3)	0,01	0,00	0,02
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (0,1)	0,05	-0,37	-1,21

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

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

Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)

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

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

В первой строке Таблица 48 рассчитан коэффициент быстрой ликвидности исходя из балансовых данных, и, видим что на протяжении последних трёх лет данный коэффициент находится в пределах допустимой нормы.

Но, исходя из того что качество дебиторской задолженности не на самом высоком уровне (47% составляют задолженности дебиторов признанными банкротами или у которых истёк срок давности) данный расчёт не является верным.

Во второй строке Таблица 48 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 ниже 1 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 49. Оборачиваемость активов предприятия

			2010	2011	2012
1	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дни	242	180	121
1.1.	За исключение сомнительных дебит. задолженности	дни	178	144	94
2	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	187	73	61
3	Оборачиваемость активов	разы	0,16	0,19	0,22

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

Проанализировав коэффициенты оборачиваемости, можем сделать следующие выводы:

+ *скорость оборота дебиторской задолженности на протяжении анализируемого периода регистрирует позитивную тенденция уменьшаясь до 94 дней;*

+ *оборачиваемость кредиторской задолженности также регистрирует позитивную тенденцию, и это связано с тем что за последний год предприятие рассчитывалась с историческими кредиторами, и на данный момент не допускает формирование новых;*

Проведенные расчёты показывают что, коэффициент оборачиваемости активов равен 0,22, и на протяжении последнего периода регистрирует рост. Для данного коэффициента нет определённой величины, насколько он выше на столько эффективнее используются активы предприятия в деятельности.

Анализ кредитоспособности

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

Один из немаловажных показателей при получении финансирования является собственный капитал, от которого зависит размер кредита. В Таблица 50 представлена информация о максимальных суммах, на которые может рассчитывать предприятия исходя из размера собственного капитал.

Таблица 50. Анализ показателей допустимых кредитов(млн. лей)

ПОКАЗАТЕЛИ ДОПУСТИМЫХ КРЕДИТОВ			
	2010	2011	2012
Максимальный уровень задолженности	13,5	12,3	11,3
Допустимые дополнительные кредиты	10,6	10,4	9,6
Допустимые дополнительные краткосрочные кредиты	4,1	4,5	4,2
Допустимые дополнительные долгосрочные кредиты	6,5	5,9	5,4

Все значения указаны в молдавских леях, если не указано иное

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

-/+ на протяжении последних трех лет максимальный уровень задолженности уменьшился на 2,2 млн. лей / уровень собственного капитала позволяет предприятию достичь максимальную задолженность в 11,3 млн. лей, и исходя из задолженности на конец 2012 года предприятия может получить финансирование еще на 9,6 млн. лей.

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 «АрՁ-Canal» Тараклия проведем расчет модели Z на основании пяти факторов:

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

Таблица 51. Показатели Z Модели и расчет вероятного банкротства (2010 - 2012)

Модель	2010	2011	2012
X1 - оборотный капитал к сумме активов предприятия	-0,041	-0,035	0,006
X2 - не распределенная прибыль к сумме активов предприятия	0,004	-0,035	-0,117
X3 - прибыль до налогообложения к общей стоимости активов	-0,048	-0,039	-0,077
X4 - стоимость собственного капитала / балансовая стоимость всех обязательств	0,840	0,925	1,011
X5 - объем продаж к общей величине активов предприятия	0,161	0,188	0,221
Z	0,337	0,399	0,312

Все значения являются коэффициентами, если не указано иное

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

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

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

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

Таблица 52. Расчет точки безубыточности

Наименование позиции	2010	2011	2012
Точка безубыточности	4 978	5 675	5 166
"Запас прочности"	-0,60	-0,72	-0,45
Изменение "запаса прочности"	-	-0,12	0,26
Влияние объема реализации	-	0,09	0,12
Влияние постоянных затрат	-	-0,14	-0,013
Влияние цены	-	-0,07	0,16

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

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

На конец 2012 года сумма продаж должна была составить 5 166 тыс. лей что на 45% больше зарегистрированных фактических продаж, что нам и показывает Запас прочности. Но нужно учитывать что, достигнув данную сумму продаж это не обозначает прибыльность предприятию, нужно учитывать все факторы влияния и удерживать их на уровне что позволит зарегистрировать прибыль.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

⚡ БЕЗ предварительного уведомлением потребителя

- отключения от электроэнергии всех объектов систем водоснабжения и канализации Предприятия;
- возникновения чрезвычайных обстоятельств;
- резкое ухудшение качества питьевой воды на водозаборе вследствие высоких концентраций загрязняющих веществ;
- крупных аварий и нарушений норм и технических условий при эксплуатации сетей и установок, которые могут нанести материальный ущерб, в том числе подвергнуть опасности здоровье людей;
- необходимости увеличения расхода питьевой воды в местах тушения пожаров;
- обнаружения незаконно подключенных установок и сооружений

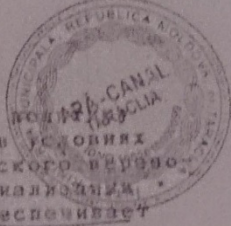
⚡ С предварительным уведомлением потребителя

- истечение срока действия договора и отсутствия согласия сторон на его продление;
- неудовлетворительного технического состояния сетей и установок потребителя и невыполнения им требований Предприятия по устранению нарушений норм и технических правил;
- неуплаты потребителем оказанных Предприятием услуг по истечении 30 дней со дня наложения пени;
- недопущения потребителем представителя Предприятия для обследования сетей и установок водоснабжения и канализации, относящихся к ним устройств и сооружений, а также для контроля и снятия показаний счетчиков, проведения замеров и отборов проб сточных вод, опломбирования, регулирования подачи питьевой воды в случае несоблюдения установленных лимитов, для выполнения других работ по эксплуатации и содержанию систем и прочее;
- наличия указания территориальных органов санитарного надзора;
- невыполнения потребителем обязательств перед Предприятием по развитию, реконструкции, замене сети и установок водоснабжения и канализации;
- невыполнения потребителем договорных условий по лимитам водопотребления, объему и составу отведенных сточных вод;
- обнаружения самовольно возведенных установок и сооружений, предназначенных для присоединения сетей потребителя к сетям водоснабжения и канализации Предприятия или сетей других потребителей к сетям потребителя;
- необоснованного отказа потребителя разрешить подключение к его сетям водоснабжения и канализации потенциальных субпотребителей, имеющих разрешение Предприятия;

Источник: Типовые договоры на услуги водоснабжения и водоотведения МП «АрՁ Canal» Тараклия

Приложение 2. Должностная инструкция №4 главного инженера предприятия

И Н С Т Р У К Ц И Я №4
главного инженера.



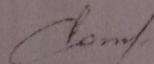
Должностные обязанности: определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его достойный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг соответствии выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность. В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства. Организует разработку и реализацию плана внедрения новой техники и технологий, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства. На основе современных достижений науки и техники, результатов патентных исследований, а также передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию обновлению выпускаемой продукции, созданию услуг (услуг), техники и технологии, созданию принципиально новых конкурентоспособных видов продукции, по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек. Осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранительных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт). Заключает с научно-исследовательскими, проектными (конструкторскими и технологическими) организациями и высшими учебными заведениями договоры на разработку новой техники и технологии производства, проектов реконструкции предприятия, его подразделений, обновления и модернизации оборудования, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, автоматизированных систем управления производством, осуществляет контроль за их разработкой, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями, составляет заявки на приобретение оборудования и материалов. Контролирует приобретение ка-

тение оборудования на условиях лизинга. Координирует работу по вопросам патентно-изобретательской деятельности, унификации, стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механизированного обслуживания производства. Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств, выполнения инженерных и управленческих работ. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологий, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения передового производственного опыта. Руководит работой по защите приоритета изобретений научно-технических решений, подготовке материалов на их патентование, получение лицензий и прав на интеллектуальную собственность. Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала. Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях. Является первым заместителем директора предприятия и несет ответственность за результаты и объективность производственной деятельности.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную деятельность и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли; организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и бизнеса предприятия; производственные мощности предприятия; технологию производства продукции предприятия; порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия; рыночные методы хозяйствования и управления предприятием; порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; научно-технические достижения в соответствующей отрасли производства и опыт передовых предприятий; экономику и организацию производства, труда и управления; основы экологического законодательства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации: Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей отрасли предприятия отрасли хозяйства не менее 5 лет.

Инженер по ОЗ и БТ



Н.М. Попов

Приложение 3. Структура персонала по подразделения, должностным обязанностям, образованию, подчинению. Необходимость в персонале

Должность	Количество персонала		Полномочия/обязанности	Образование	Прямое подчинение
	Необходимый	Реально			
Административный аппарат	6,5	6,5			
Директор	1	1	общее руководство предприятием	высшее	Примару города
Гл.бухгалтер	1	1	бухгалтерский учет	высшее	директору
Гл.инженер	1	1	занимается производством	высшее	директору
Инженер ОТ и ТБ	0,5	0,5	охрана здоровья и безопасность труда	высшее	директору
Инспектор ОК	1	1	работа с персоналом	средне-специальное	директору
Юрист	1	1	защита правовых интересов предприятия	высшее	директору
Кладовщик	0,5	0,5	прием, отпуск материалов со склада	высшее	гл.бухгалтеру
Секретарь	0,5	0,5	ведение делопроизводства	средне-специальное	директору
Отдел экономики и финансов	2	2			
Экономист	1	1	анализы и расчеты экономических показателей	высшее	гл, бухгалтеру
Бухгл. по з/плате и материалам	1	1	Бухгалтерский учет и начисление з/п	средне-специальное	гл, бухгалтеру
Отдел сбыта	9	9			
Экономист отдела сбыта (на правах начальника)	1	1	Руководство и контроль отдела сбыта	высшее	директору
Контролеры	8	8	контроль и снятие показаний	среднее	экономисту отдела сбыта
Аварийно диспетчерская служба	9	8			
Диспетчер	4	3	Регулируют подачу воды и контролируют перекачку стоков	среднее	мастеру ВК
Слесарь аварийно-восстановительных работ	2	2	слесарные работы на водопроводных сетях	среднее	мастеру ВК
Слесарь аварийно-диспетчерской службы	2	2	слесарные работы на канализационных сетях	среднее	мастеру ВК
Газоэлектросварщик	1	1	сварочные работы	средне-профессиональное	мастеру ВК
Специалисты водоснабжения и канализации	3,5	3,5			
Инженер производственно-технического отдела	1	1	выдача тех.условий	средне-техническое	гл. инженеру
Энергетик	1	1	обеспечение безопасной работы электроустановок и эл.сетей	средне-техническое	гл. инженеру
Механик	0,5	0,5	выпуск а/транспорта на линию	средне-профессиональное	гл. инженеру
Мастер водоснабжения и канализации	1	1		средне-техническое	гл. инженеру
Водоснабжение	18	17,5			
Машинисты	16,5	16,5	сбор и подача воды по сетям	средне-техническое -5	мастеру ВК
Водитель	0,5	0,5	завоз воды населению и эконом.агентам	средне-профессиональное	механику
Электросварщик	0,5			средне-профессиональное	
Экскаваторщик	0,5	0,5	земляные работы	средне-профессиональное	механику
Водоотведение	17,5	16			
Машинисты	13,5	13	сбор и перекачка стоков	среднее	мастеру ВК
Водитель	1,5	1,5	перевозка аварийной бригады	средне-профессиональное	механику
Электросварщик	0,5			средне-профессиональное	
Экскаваторщик	0,5	0,5	земляные работы	средне-профессиональное	механику
Тракторист	1	1	выкачка выгребных ям	средне-профессиональное	Механику
Слесарь-электрик	0,5			среднее	
Неуправленческий персонал	6	5,5			
Водитель служебной машины	1	1	перевозка персонала	средне-профессиональное	механику
Уборщик служебных помещений	1	0,5	уборка служебных помещений	среднее	директору
Охранник базы	4	4	охрана материальных ценностей на территории предприятия	среднее	механику
Итого	71,5	68			



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Проект по Поддержке Местных Властей Молдовы

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

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «Арђ-Canal» Тараклия

Приложение 4. Штатное расписание

Должность	Разряд (коэф.)	Кол-во человек	Часовая тарифная ставка	Оклад	Фот в месяц
1	2	3	4	5	6
АУП					
Директор	(6,5)	1		6460	6460
Гл. бухгалтер	(4,67)	1		5460	5460
Гл. инженер	(4,67)	1		5460	5460
Инженер по ОТ и ТБ	(2,69)	0,5		2300	1150
Инспектор ОК (лаборант)	(2,69)	1		2300	2300
Кладовщик	(1,5)	0,5		1650	825
Юрист	(2,69)	1		2300	2300
Секретарь	(1,5)	0,5		1650	825
ИТОГО:		6,5		27580	24780
ОТДЕЛ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ					
Экономист	(2,69)	1		2300	2300
Бухг. по з/пл., и материалами	(2,69)	1		3300	3300
ИТОГО:		2		5600	5600
ОТДЕЛ СБЫТА					
Экономист отдела сбыта (на правах начал. от. сбыта)	(3,5)	1		3150	3150
Контролер учета с экон. Агент	(2,69)	1		2300	2300
Контролер	3	7		1210	8470
ИТОГО:		9		6660	13920
АДС					
Диспетчер	3	4	7,81	1320	5280
Слесарь АВР	4	2		1430	2860
Слесарь АДС	3	2		1320	2640
Газ электросварщик	4	1		1430	1430
ИТОГО:		9		5500	12210
СПЕЦИАЛИСТЫ ВК					
Инженер ПТО (агент по учету с насел.)	(2,69)	1		3150	3150
Энергетик	(2,69)	1		2880	2880
Механик (по ремонту оборуд. и транспорт. цеха)	(2,69)	0,5		2880	1440
Мастер ВК	(2,69)	1		2880	2880
ИТОГО:		3,5		11790	10350
ВОДОСНАБЖЕНИЕ					
Машинист (НС II - подъема)	3	4	7,81	1320	5280
Машинист (НС III - подъема)	3	4	7,81	1320	5280
Машинист (НС - Колтаж)	3	4	7,81	1320	5280
Машинист (НС - М. Серебряк)	3	4	7,81	1320	5280
Водитель (поливомоич. машины)	4	0,5	8,46	1430	715
Электросварщик	4	0,5		1430	715
Машинист (скв. №9)	1	0,5	6,51	1100	550
Машинист экскаватора	4	0,5		1430	715
ИТОГО:		18		10670	23815
ВОДООТВЕДЕНИЕ					
Машинист (КНС Дирекция)	3	0,5	7,81	1320	660
Машинист (КНС Болгарская)	1	1	6,51	1100	1100
Машинист (КНС Советская)	3	4	7,81	1320	5280
Машинист (ГКНС)	3	4	7,81	1320	5280
Машинист (ОС)	1	4	6,51	1100	4400
Слесарь электрик	4	0,5		1430	715
Водитель (а/м груз./п до 3т.)	3	0,5		1350	675
Машинист экскаватора	4	0,5		1430	715
Электросварщик	4	0,5		1430	715
Тракторист (МТЗ - 80)	4	1		1500	1500
Водитель (а/м Десна)	3	1		1500	1500
ИТОГО:		17,5		14800	22540
НЕУПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ					
Водитель служебной машины	3	1		1500	1500
Уборщик админ. здания	1	1		1100	1100
Охранник базы	1	4		1100	4400
ИТОГО:		6		3700	7000
ВСЕГО ПО ПРЕДПРИЯТИЮ		71,5		86300	120215

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «Арѐ-Canal» Тараклия



USAID
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Проект по Поддержке Местных Властей Молдовы

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

Приложение 5. Структура персонала по возрасту, общему стажу работы и стажу работы на предприятии

Структура персонала по возрасту	
Возрастные группы	Количество сотрудников
15 – 20 лет	-
20 – 25 лет	3
25 – 30 лет	4
30 – 35 лет	4
35 – 40 лет	4
40 – 45 лет	4
45 – 50 лет	7
50 – 55 лет	17
55 – 60 лет	7
60 – 65 лет	16
65-70 лет	2
TOTAL	68

Структура персонала по стажу		
Стаж работы, лет	Общий стаж работы, лет	Стаж работы в компании, лет
0 – 5	4	38
5 – 10	5	9
10 – 15	3	5
15 – 20	5	5
20 – 25	10	3
25 – 30	16	5
30 – 35	10	3
35 – 40	3	0
40 – 45	2	0
TOTAL	58	68

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «Арђ-Canal» Тараклия

Приложение 6. Структура персонала по направлениям деятельности

Должность	водоснабжение	водоотведение
Директор	0,5	0,5
Гл.бухгалтер	0,5	0,5
Гл.инженер	0,5	0,5
Инженер ОТ и ТБ	0,25	0,25
Инспектор ОК	0,5	0,5
Юрист	0,5	0,5
Кладовщик	0,25	0,25
Секретарь	0,25	0,25
Экономист	0,5	0,5
Бухгл. по з/плате и материалам	0,5	0,5
Экономист отдела сбыта (на правах начальника)	0,5	0,5
Контролеры	4,5	3,5
Диспетчер	1,5	1,5
Слесарь аварийно-восстановительных работ	2	
Слесарь аварийно-диспетчерской службы		2
Газ электросварщик	0,5	0,5
Инженер производственно-технического отдела	0,5	0,5
Энергетик	0,5	0,5
Механик	0,5	
Мастер водоснабжения и канализации	0,5	0,5
Машинисты	16,5	13
Водитель	0,5	
Экскаваторщик	0,5	0,5
Водитель	1,5	
Тракторист		1
Водитель служебной машины	0,5	0,5
Уборщик служебных помещений	0,25	0,25
Охранник базы	2	2
Итого	37	31

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «АрՁ-Canal» Тараклия

Приложение 7. Структура персонала по направлениям специализации

Область специализации	Среднесписочное число
Директор	1
бухгалтер	2
инженеры	2,5
Инспектор ОК	1
Юрист	1
Кладовщик	0,5
Секретарь	0,5
Экономисты	2
Контролеры	8
Диспетчер	3
Слесарь аварийно-восстановительных работ	2
Слесарь аварийно-диспетчерской службы	2
Газ электросварщик	1
Энергетик	1
Механик	0,5
Мастер водоснабжения и канализации	1
Машинисты	29,5
Водитель	2
Электросварщик	1
Экскаваторщик	1
Тракторист	1
Уборщик служебных помещений	0,5
Охранник базы	4
Итого:	68

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «АрՁ-Canal» Тараклия

Приложение 8. Показатель текучести персонала, 2010-2012

Месяц	2010			2011			2012					
	Количество персонала согласно штатному расписанию	Приняты	Уволены	Количество персонала согласно штатному расписанию	Приняты	Уволены	Количество персонала согласно штатному расписанию	Приняты	Уволены	Количество реального персонала		
Январь	64	1	4	61	64	2	2	64	72	1	3	70
Февраль	61	-	1	60	64	1	2	63	70	3	1	72
Март	60	2	1	61	63	2	2	63	72	2	5	69
Апрель	61	-	2	59	63	3	1	65	69	1	-	70
Май	59	1	-	60	65	3	1	67	70	2	3	69
Июнь	60	-	-	60	67	2	4	65	69	2	2	69
Июль	60	2	2	60	65	8	2	71	69	5	4	70
Август	60	1	1	60	71	6	2	75	70	-	4	66
Сентябрь	60	-	-	60	75	6	5	76	66	2	-	68
Октябрь	61	1	-	62	76	-	4	72	68	1	1	68
Ноябрь	62	3	2	63	72	2	2	72	68	3	3	68
Декабрь	63	1	-	64	72	-	-	72	68	-	1	67
Итого	61	12	13	60,8	68	35	27	68,8	69	22	27	68,8
% текучести				21,4%				39,3%				39,2%

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «АрՁ-Canal» Тараклия

Приложение 9. Показатель мобильности персонала, 2010-2013

Движение персонала	2010	2011	2012	1 sem 2013
Среднесписочная численность работников	61	64	63	62
Численность персонала на конец периода	63	72	67	63
Количество привлечённых сотрудников	12	37	23	13
Количество сотрудников перешедших из одной должности в другую	1	1	8	3
Количество сотрудников ушедших в декретный отпуск	-	1	1	-
Количество уволенных сотрудников	13	31	27	15
Количество сотрудников ушедших на пенсию	-	3	4	1
Количество погибших сотрудников	-	-	-	-
% мобильности	21,3%	48,4%	42,9%	24,2%

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «Арђ-Canal» Тараклия

Приложение 10. Структура персонала по категориям, 2010 - 2012

Структура персонала по признаку пола, образованию и среднему возрасту, 2010

Подразделение	Итого	Мужчин	Женщин	Образование			Средний возраст (лет)
				высшее	средне-специальное	среднее	
Администрация	15	8	7	7	8	-	38
Отдел сбыта	7	1	-	-	2	5	42
АДС	4	-	6	-	-	4	38
Водоснабжение	19	19	4	-	6	13	50
Водоотведение	11	11	-	1	-	10	56
Транспортный цех	3	3	-	-	3	-	41
Н/АУП	4	3	1	-	-	4	41
Итого	63	45	18	8	19	36	43,71

Структура персонала по признаку пола, образованию и среднему возрасту, 2011

Подразделение	Итого	Мужчин	Женщин	Образование			Средний возраст (лет)
				высшее	средне-специальное	среднее	
Администрация	14	7	7	8	6	-	42
Отдел сбыта	8	1	7	-	1	7	42
АДС	4	-	4	-	-	4	40
Водоснабжение	21	21	-	-	8	13	50
Водоотведение	14	14	-	1	-	13	52
Транспортный цех	3	3	-	-	3	-	44
Н/АУП	6	5	1	-	1	5	45
Баня	2	2	-	-	-	2	36
Итого	72	53	19	9	19	44	43,88

Структура персонала по признаку пола, образованию и среднему возрасту, 2012

Подразделение	Итого	Мужчин	Женщин	Образование			Средний возраст (лет)
				высшее	средне-специальное	среднее	
Администрация	13	6	7	7	6	-	44
Отдел сбыта	9	1	8	-	2	7	44
АДС	3	-	3	-	-	3	46
Водоснабжение	21	21	-	-	8	13	54
Водоотведение	13	13	-	1	-	12	54
Транспортный цех	3	3	-	-	3	-	43
Н/АУП	5	4	1	-	1	4	42
Итого	67	48	19	8	20	39	46,71

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «АрՁ-Canal» Тараклия

Приложение 11. Список основных средств, конец 2012 года

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
3-х тарифный учет электроэнергии	10 000,00	9 700,00	300,00	97%
ATV 8-25-100	14 500,00	-	14 500,00	-
Generator HT3000L	3 566,67	-	3 566,67	-
I павильон скв №1 питьевая, № 27 техническая	11 832,00	5 592,53	6 239,47	47%
II павильон скв № 26 техн (консерв. 1999г.)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
II подъем резервуар техн. воды 100 м3 (консерв)	182 044,50	149 189,02	32 855,48	82%
II подъем резервуар технич воды 100 м3 (консервир)	182 044,50	149 189,02	32 855,48	82%
III павильон скв № 2 питьевая №25 техническая (кос	11 832,00	8 866,57	2 965,43	75%
IX павильон скв № 5 питьевая № 20 техн. (косерв 199	11 832,00	8 866,57	2 965,43	75%
Помпа ATV 6-10-110	10 750,00	-	10 750,00	-
Statie Cascad K 5-20	4 000,00	-	4 000,00	-
V павильон скв № 3 питьевая	11 832,00	8 866,57	2 965,43	75%
VI павильон скв №23 техническая (консерв 1999 г)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
VIII павильон скв № 21 техническая (консерв 1999)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
VIII павильон скв № 4 питьевая № 22 технич (консерв	11 832,00	8 866,57	2 965,43	75%
X павильон скв № 19 техн (консерв 1999)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
XII павильон скв № 7 питьев (консерв) скв № 17 техн	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
XIII павильон скв № 16 технич (консерв 1999)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
XIV павильон скв № 13 технич (консерв)	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
XIV павильон скв № 8 питьев. (консерв) № 15 техниче	11 832,00	5 482,22	6 349,78	46%
XI павильон скв № 6 питьевая (консерв) № 18 технич.	11 832,00	6 486,22	5 345,78	55%
XV павильон скв № 9 питьев № 14 техническая (консе	11 832,00	7 887,29	3 944,71	67%
Авто кран КС 2561 (524)	142 310,00	141 990,00	320,00	100%
Автомобиль TRAV 518	46 000,00	45 700,00	300,00	99%
Автомобиль ВАЗ 2107	56 994,00	37 462,72	19 531,28	66%
Автомобиль ГАЗ 520	32 000,00	31 000,00	1 000,00	97%
Автомобиль ГАЗ 53 (бензавоз)	32 058,00	31 258,00	800,00	98%
Автомобиль ИЖ 2715	54 000,00	53 840,00	160,00	100%
Автомобиль Самосвал ЗИЛ	45 000,00	43 000,00	2 000,00	96%
Автошина 15,50*38 МТЗ-80,82	5 756,67	1 654,07	4 102,60	29%
Арт скважина Н 97	69 895,00	-	69 895,00	-
Аэротенки аэрации	236 473,75	214 557,30	21 916,45	91%
Аэротенки аэрации	236 473,75	214 557,30	21 916,45	91%
Аэротенки аэрации	236 473,87	179 833,88	56 639,99	76%
Аэротенки аэрации	236 473,75	185 835,88	50 637,87	79%
Бактер установка	5 780,00	5 722,20	57,80	99%
Бетономеситель	147,00	147,00	-	100%
Биопруды	172 016,68	163 522,68	8 494,00	95%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Биопруды (консерв)	172 016,60	163 522,60	8 494,00	95%
Биопруды (консерв)	172 016,60	163 522,60	8 494,00	95%
Блок Компьютера	4 845,40	1 383,90	3 461,50	29%
Блок управления Б 3130	2 770,00	-	2 770,00	0%
Бойлер 200л	3 966,67	1 134,00	2 832,67	29%
Большой резервуар на 250 м3 НС М. Серебряк	121 597,00	121 495,00	102,00	100%
Вагонное помещение	3 324,00	3 257,52	66,48	98%
Вакуумный автомобиль ассенизационная	51 000,00	49 500,00	1 500,00	97%
Вентилятор	640,00	627,20	12,80	98%
Вертек фрезерный станок	194,00	194,00	-	100%
Весы б/у	159,00	159,00	-	100%
Весы б/у	336,00	336,00	-	100%
Внеплощадочные воздушные сети 0,4 кВт	34 578,00	32 043,00	2 535,00	93%
Внеплощадочные кабельные сети 0,4 кВт	145 758,00	142 072,00	3 686,00	97%
Внеплощадочные сети водопровода	239 394,00	232 213,00	7 181,00	97%
Внеплощадочные сети главного коллектора	1 916 190,00	1 904 049,00	12 141,00	99%
Внеплощадочные сети канализации	261 276,00	252 963,00	8 313,00	97%
Внеплощадочные сети канализации пром зоны	550 800,00	543 915,00	6 885,00	99%
Внеплощадочные сети коллектора 1 керамич трассы	301 206,00	295 559,00	5 647,00	98%
Внеплощадочные сети коллектора 2 а/ц трассы	226 440,00	224 459,00	1 981,00	99%
Внеплощадочные сети напорной трассыот ГКНС	1 986 898,00	1 971 518,00	15 380,00	99%
Внеплощадочные сети радио пл В	41 616,00	37 607,00	4 009,00	90%
Внеплощадочные сети сбросной трассы	322 728,00	319 905,00	2 823,00	99%
Внеплощадочные телефонные сети	92 718,00	89 936,00	2 782,00	97%
Внеплощадочные электрические сети	23 868,00	23 152,00	716,00	97%
Внутриплощадочные канализационные сети 3 подъема	229 800,00	223 725,00	6 075,00	97%
Внутриплощадочные сети верхн и нижн зоны 13,86 км	2 526 288,00	2 526 288,00	-	100%
Внутриплощадочные сети водопровода	931 464,00	928 964,00	2 500,00	100%
Внутриплощадочные сети водопровода	329 664,00	328 019,00	1 645,00	100%
Внутриплощадочные сети водопровода пит воды	107 508,00	106 258,00	1 250,00	99%
Внутриплощадочные сети водопровода пит воды 0,48 км	208 692,00	207 383,00	1 309,00	99%
Внутриплощадочные сети кабеля (телефон) ЛЭП 0,4кВт	85 170,00	75 531,33	9 638,67	89%
Внутриплощадочные сети кабеля ЛЭП 10кВт	143 106,00	129 498,00	13 608,00	90%
Внутриплощадочные сети канализации	1 701 687,45	1 691 187,45	10 500,00	99%
Внутриплощадочные сети канализации	258 978,00	257 628,00	1 350,00	99%
Внутриплощадочные сети тепла	166 260,00	164 934,00	1 326,00	99%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
стал трубы				
Водомер (3 подъем)	1 597,50	1 497,50	100,00	94%
Водомер диам 200 (польша)	5 020,00		5 020,00	0%
Водопроводная сеть диам 150	469 665,00	467 145,00	2 520,00	99%
Водопроводная сеть диам 200 17,7 км	1 143 303,00	1 139 088,00	4 215,00	100%
Водопроводная сеть диам 50	55 440,00	55 173,00	267,00	100%
Водопроводная сеть длин 796 км	16 666,67	16 333,35	333,32	98%
Воздуходувка ТА 250 с двигателем	49 170,00	48 820,00	350,00	99%
Газовая горелка	5 064,00	-	5 064,00	0%
Газовая горелка	5 816,00	-	5 816,00	-
Газовая шкафная ГСГО 2	5 552,00	-	5 552,00	-
Газовая шкафная ГСПД 2	6 932,00	-	6 932,00	-
Газодувка	120,00	120,00	-	100%
Газодувка	120,00	120,00	-	100%
Газоходы	3 269,00	-	3 269,00	0%
Газоходы	4 094,00	-	4 094,00	0%
Гараж на 5 а/машин	53 635,47	52 045,47	1 590,00	97%
Глубинный насос ЭЦВ 6-16-1107-75	10 200,00	9 996,00	204,00	98%
Глубинный насос ЭЦВ 6x4x130	8 631,58	5 273,11	3 358,47	61%
Горизонтальная песколовка	52 028,50	50 468,50	1 560,00	97%
Горизонтальная песколовка (консерв)	52 028,50	50 468,50	1 560,00	97%
Грабли РМВ	229,00	104,46	124,54	46%
Грейдерный погрузчик	4 500,00	4 370,00	130,00	97%
Дробилка	287,00	87,00	200,00	30%
Дробилка	300,00	100,00	200,00	33%
Дробилка	300,00	100,00	200,00	33%
Дробилка ГКНС	278,00	78,00	200,00	28%
Дымосос Д-35	4 767,00	-	4 767,00	-
Дымосос Д-35	8 937,00	-	8 937,00	-
Емкость для мазута 250 м3	127,00	-	127,00	-
Ж/д пути 50 м	6 042,00	-	6 042,00	-
Ж/дпути со стрелочным переводом 2,7 км	229 248,00	-	229 248,00	-
Здание Бани по ул Горького	-	-	-	-
Здание ГКНС	2 091 487,00	1 300 425,05	791 061,95	62%
Здание КНС Дирекция	351 896,00	237 496,14	114 399,86	67%
Здание КНС Советская	773 485,00	522 026,16	251 458,84	67%
Здание КПП	46 802,00	33 314,30	13 487,70	71%
Здание мазутки	19 411,00		19 411,00	0%
Здание НС II подъема	364 977,00	279 037,21	85 939,79	76%
Здание НС III подъема	291 317,00	208 638,00	82 679,00	72%
Здание НС Коптаж	54 935,00	54 935,00	0	100%
Здание трансформаторной подстанции	62 992,00	47 906,22	15 085,78	76%
Здание трансформаторной подстанции	89 153,00	63 463,63	25 689,37	71%
Здание ЦК ул Промышленная	119 639,00	-	119 639,00	0%
Игровой автомат "Воздушный бой"	292,00	82,60	209,40	28%
Иловая	362 457,00	251 795,26	110 661,74	69%
Иловые площадки	316 202,60	306 722,60	9 480,00	97%
Иловые площадки (консерв)	316 202,60	306 722,60	9 480,00	97%
Иловые площадки (консерв)	316 202,60	306 722,60	9 480,00	97%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Иловые площадки (консерв)	316 202,60	306 722,60	9 480,00	97%
Иловые площадки (консерв)	316 202,60	306 722,60	9 480,00	97%
Камера КСО 366-15 3 подъем	2 411,00	2 361,00	50,00	98%
Канализация вторичного контроля	81 701,50	58 147,37	23 554,13	71%
Канализация вторичного контроля (консерв)	81 701,50	67 442,13	14 259,37	83%
Канализация вторичных отстойников	81 460,50	59 879,31	21 581,19	74%
Канализация вторичных отстойников	81 460,50	59 879,31	21 581,19	74%
Канализация вторичных отстойников	128 422,75	92 512,52	35 910,23	72%
Канализация вторичных отстойников	128 422,75	92 512,52	35 910,23	72%
Канализация вторичных отстойников (консерв)	128 422,75	107 318,35	21 104,40	84%
Канализация вторичных отстойников (консерв)	128 422,75	88 580,52	39 842,23	69%
Канализация вторичных отстойников (консерв)	81 460,50	57 480,81	23 979,69	71%
Канализация вторичных отстойников (консерв)	81 460,50	57 480,81	23 979,69	71%
Катридж Samsung SCX 4200	625,00	238,00	387,00	38%
Клапан газа	3 760,00	-	3 760,00	-
Клапан газа	3 010,00	-	3 010,00	-
Клапан регулирующий ЕСПА с исполнительным механизмом	826,00	-	826,00	-
Клапан регулирующий ЕСПА с исполнительным механизмом	661,00	-	661,00	-
Коллектор 1	1 231 242,00	1 228 906,00	2 336,00	100%
Коллектор 2	876 180,00	874 704,00	1 476,00	100%
Колодец из ж/б колец	4 653,81	1 577,50	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из ж/б колец	4 653,77	1 577,46	3 076,31	34%
Колодец из камня	19 810,83	7 857,01	11 953,82	40%
Колорифер	874,00	-	874,00	-
Компрессор	1 375,00	389,20	985,80	28%
Компрессор (с малоценки)	8 961,00	8 461,00	500,00	94%
Компрессор НВ 10	32 029,00	31 417,00	612,00	98%
Компрессорное здание	876,00	389,00	487,00	44%
Компьютер	7 345,25	3 201,08	4 144,17	44%
Компьютер	1 608,34	862,49	745,85	54%
Компьютер и его комплектующие	4 532,50	4 441,85	90,65	98%
Компьютер ПЕНТИУМ 586	11 294,00	11 194,00	100,00	99%
Кондиционер 18 AEG	6 250,00	6 125,00	125,00	98%
Кондиционер DAEWOO 075 IH	2 900,00	2 800,00	100,00	97%
Кондиционер DAEWOO 075 IH	2 900,00	2 473,37	426,63	85%
Кондиционер MIDIA 09HR	3 475,00	3 475,00	-	100%
Кондиционер Samsung 09	3 991,67	3 911,67	80,00	98%
Контактор 630 КТ-60583-У	3 800,00	-	3 800,00	-

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Контора (новое здание)	3 293 068,00	1 053 443,32	2 239 624,68	32%
Контрольный пункт	46 802,00	35 547,70	11 254,30	76%
Корректор газа	6 877,00	-	6 877,00	-
Корректор газа	8 602,00	-	8 602,00	-
Котел КПЭ 60	3 000,00	2 850,00	150,00	95%
Котел КЧМ-2	450,00	236,00	214,00	52%
Котел Факел	34 350,00	-	34 350,00	-
Котел Факел	13 728,00	-	13 728,00	-
Котельная ул Комсомольская	565 857,00	-	565 857,00	-
Котельная ул Мира	600 103,00	-	600 103,00	-
КПКТП (подстанция)	131 069,00	129 103,00	1 966,00	99%
КПТ 400 ГКНС	14 170,00	13 770,00	400,00	97%
Кран балка	63,00	51,00	12,00	81%
Кран балка	2 843,00	2 753,00	90,00	97%
Кран балка 14	29,00	24,00	5,00	83%
Кран балка грузоподъемн 3,2т	153,00	151,00	2,00	99%
Ливневая канализация	84 252,00	81 722,00	2 530,00	97%
Манометр термометр	3 268,00	-	3 268,00	-
Манометр термометр	2 608,00	-	2 608,00	-
Машинка печатная	2 484,00	2 384,00	100,00	96%
Мебель	1 872,00	-	1 872,00	-
Мебель	1 560,00	-	1 560,00	-
Механические грабли	460,00	260,00	200,00	57%
Монитор Samsung SM 795 OFT	2 084,50	541,65	1 542,85	26%
Монорельс	40,00	33,00	7,00	83%
Монорельс ГКНС	61,00	49,00	12,00	80%
Монорельф электротоль ГКНС	61,00	49,00	12,00	80%
МТЗ 80	55 600,00	55 450,00	150,00	100%
Наружное освещение пл ВГ	67 626,00	62 289,00	5 337,00	92%
Насос 1,5 кб	2 816,00	2 516,00	300,00	89%
Насос 3 кВт М.Серебряк	63,00	63,00	-	100%
Насос 3кб (3 подъем)	12,00	8,00	4,00	67%
Насос 4к 90/85 двиг 55 кв (Коптаж)	5 417,00	5 257,00	160,00	97%
Насос 4к 90-85	70,00	70,00	-	100%
Насос 4к 90-85	350,00	50,00	300,00	14%
Насос 4к 90-85	700,00	700,00	-	100%
Насос 4к 90-85 (2подъем)	348,00	248,00	100,00	71%
Насос 4к 90-85 Коптаж	2 815,00	2 518,00	297,00	89%
Насос 4кб	30,00	30,00	-	100%
Насос 5 диам 12 КНС 14	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 5 диам 12 КНС 14	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 5 диам 12 КНС 14	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 5 диам 12 КНС 14	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 5 диам 12 КНС 17	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 5 диам 12 КНС 17	161,00	61,00	100,00	38%
Насос 6-6,3-85 скв №9	2 963,05	2 663,05	300,00	90%
Насос АКВ 180x184	207,95	207,95	-	100%
Насос ВК 2/26 (м Серебряк)	286,00	188,00	98,00	66%
Насос ВК 4/16 ГКНС	224,00	24,00	200,00	11%
Насос ГНОМ	7 107,50	6 907,50	200,00	97%
Насос ГНОМ	7 107,48	6 907,48	200,00	97%
Насос ГНОМ	3 100,00	3 038,00	62,00	98%
Насос ГНОМ	420,00	420,00	-	100%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Насос ГНОМ	308,00	308,00	-	100%
Насос ГНОМ 16x16	17 800,88	17 524,08	276,80	98%
Насос Д200/95	7 435,00	3 870,25	3 564,75	52%
Насос ИД 315 новый	100,00	100,00	-	100%
Насос К 65-85 б/у	833,33	235,90	597,43	28%
Насос мембранный	28,00	28,00	-	100%
Насос НГ 100-80-250	100,00	100,00	-	100%
Насос НЦС 3	0,36	-	0,36	-
Насос подпиточный	3 756,00	-	3 756,00	-
Насос подпиточный	3 015,00	-	3 015,00	-
Насос СД 200x95	7 400,00	6 900,00	500,00	93%
Насос СД 450/56	415,00	415,00	-	100%
Насос СД 50/156	82,00	82,00	-	100%
Насос сетевой К-100-65-200	16 944,00	-	16 944,00	-
Насос сетевой К-100-65-200	13 562,00	-	13 562,00	-
Насос СМ 100-65 200/2	1 675,00	1 475,00	200,00	88%
Насос СМ 120-80	11 368,42	-	11 368,42	-
Насос СМ 125-80-305/4	1 510,00	1 310,00	200,00	87%
Насос СМ 125-80-315/4	6 800,00	6 600,00	200,00	97%
Насос СМ 50/80	4 210,53	-	4 210,53	-
Насос ЦН 400x105	207,00	187,00	20,00	90%
Насос ЦН 400x105	143,00	111,00	32,00	78%
НС к-з Родина	14 993,50	4 242,00	10 751,50	28%
НС перекачки осадка	5 227,00	3 915,74	1 311,26	75%
Ограждение ГКНС	2 617,00	1 326,43	1 290,57	51%
Ограждение НС III подъема	49 350,00	16 064,51	33 285,49	33%
Ограждение НС М. Серебряк	49 350,00	16 064,51	33 285,49	33%
Ограждение павильона № 7 4 питьевой 22 технической	42 300,00	12 992,96	29 307,04	31%
Ограждение санитарной зоны II подъем	43 960,00	42 640,00	1 320,00	97%
Ограждение-забор	19 728,00	19 128,00	600,00	97%
Осветители аэрации	117 969,00	101 108,00	16 861,00	86%
Осветители аэрации (консерв)	117 969,00	80 263,56	37 705,44	68%
Осветители перегниватели	266 084,33	195 402,94	70 681,39	73%
Осветители перегниватели	266 084,34	234 243,92	31 840,42	88%
Осветители перегниватели	266 084,33	195 402,94	70 681,39	73%
Отчисной блок вентиляционной камеры	559 796,00	389 185,00	170 611,00	70%
Очистная камера отключения	21 337,00	21 280,00	57,00	100%
Очистная камера отключения	18 227,00	18 184,00	43,00	100%
Павильон скв. 24 технич	11 832,00	3 771,88	8 060,12	32%
Панель ШО 70-108 3 подъем	3 395,00	3 345,00	50,00	99%
Передвижное устройство	54 000,00	52 700,00	1 300,00	98%
Переключатель ППЗ	689,00	-	689,00	-
Переключатель ППЗ	869,00	-	869,00	-
Песковые площадки	10 668,50	10 633,50	35,00	100%
Песковые площадки	10 668,50	10 633,50	35,00	100%
Плита электрическая 4-х камфорная	4 000,00	3 850,00	150,00	96%
Плита электрическая 4-х камфорная	4 000,00	3 850,00	150,00	96%
Подстанция КТП 250	3 401,09	3 333,05	68,04	98%
Подстанция КТП М-100	2 608,00	2 230,00	378,00	86%
Пожарный гидрант	4 500,00	-	4 500,00	-

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Пожарный гидрант	4 500,00	-	4 500,00	-
Поливочная машина ЗИЛ 130	104 341,51	104 206,51	135,00	100%
Прибор регулирования РС 29,2	1 153,00	-	1 153,00	-
Прибор регулирования РС 29,2	928,00	-	928,00	-
Приемная камера	4 825,00	3 903,99	921,01	81%
Прилавок витрина	670,00	620,00	50,00	93%
Принтер CANON	2 795,00	1 084,96	1 710,04	39%
Принтер Canon MF 4410	3 000,00	343,00	2 657,00	11%
Принтер EPSON LX 1050	2 117,00	2 017,00	100,00	95%
Принтер EPSON LX-3	2 376,00	933,78	1 442,22	39%
Принтер Samsung	2 825,95	754,86	2 071,09	27%
Прицеп роспусковой	10 100,00	10 000,00	100,00	99%
Прицеп тр-2 ПТС 4	18 200,00	18 140,00	60,00	100%
Пропорция водослива	4 664,00	4 281,10	382,90	92%
Противопожарное магнитное устройство ПМУ-2К	688,00	-	688,00	-
Противопожарное оборудование	1 844,00	-	1 844,00	-
Противопожарное оборудование	2 273,00	-	2 273,00	-
Проходная	12 555,00	9 904,50	2 650,50	79%
Процессор AMD Athlon	3 033,33	1 140,72	1 892,61	38%
Распределительный ящик 3 подъем ПД 9322	5 215,00	5 115,00	100,00	98%
Растворосчиститель	32,00	32,00	-	100%
Регулятор расхода и давления газа УРРД-М	1 905,00	-	1 905,00	-
Резервуар активного ила	11 151,00	9 019,66	2 131,34	81%
Резервуар из ж/бетона 100 м3	128 407,50	50 926,19	77 481,31	40%
Резервуар из ж/бетона 100 м3	128 407,50	50 926,19	77 481,31	40%
Резервуар пит. воды 200 м3 II подъем	178 444,00	171 670,35	6 773,65	96%
Резервуар пит. воды 2000 м3 III подъем	744 352,00	590 401,28	153 950,72	79%
Резервуар питьевой воды 2000 м3 НС III подъем	744 352,00	242 300,17	502 051,83	33%
Резервуар питьевой воды 250м3 НС Коптаж	223 055,00	72 536,00	150 519,00	33%
Резервуар питьевой воды на 250 м3 НС М. Серебряк	121 597,00	39 582,41	82 014,59	33%
Резервуар сточных вод (II подъем)	50 092,00	47 169,58	2 922,42	94%
Резервуар хоз. бытовых дренажных вод	11 151,00	9 372,46	1 778,54	84%
Резервуар чистой воды 200 м3	5 803,00	-	5 803,00	-
Резервуар сырого остатка	9 114,00	7 375,14	1 738,86	81%
Сварочный агрегат АДД	601,00	521,00	80,00	87%
Сварочный агрегат АДД 3054	8 167,20	4 726,40	3 440,80	58%
Сети водопровода пром зоны (констр 1999)	1 282 140,00	1 278 990,00	3 150,00	100%
Сети напорного трубопровода от КНС	182 172,00	176 707,00	5 465,00	97%
Сеть водопровода (водозабор Родина)	362 817,13	158 165,07	204 652,06	44%
Склад для цемента	65 323,00	48 140,86	17 182,14	74%
Склад заполнитель	35 880,00	21 453,10	14 426,90	60%
Склад навес	148 427,00	111 625,54	36 801,46	75%
Сковорода электрическая	1 500,00	1 400,00	100,00	93%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Сливная	302 200,00	209 936,80	92 263,20	69%
Сооружения 1 пит. 27 техн. (консерв)	11 832,00	7 281,97	4 550,03	62%
Сооружения 13 техн.	11 832,00	2 398,62	9 433,38	20%
Сооружения 16 технич (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 19 техн. (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 2 пит. 25 тех (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 21 техн (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 24 техн. (консерв)	11 832,00	9 192,22	2 639,78	78%
Сооружения 26 техн (консер. 1999)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 3 пит. 23 технич. (консерв)	35 473,67	17 993,06	17 480,61	51%
Сооружения 4 пит. 22 техн. (консерв)	11 832,00	7 281,97	4 550,03	62%
Сооружения 5 пит 20 техн (консерв)	21 837,00	13 462,68	8 374,32	62%
Сооружения 6 пит 18 техн (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 7 пит. 17 технич (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 8 пит. 15 технич (консерв)	11 832,00	6 564,22	5 267,78	55%
Сооружения 9 пит. 14 техн. (консерв)	12 302,00	8 966,83	3 335,17	73%
Сооружения дегазации питьевой воды	100 412,00	99 907,00	505,00	99%
Сооружения дегазации питьевой воды	121 105,00	120 455,00	650,00	99%
Станок деревообрабатывающий	91,00	78,00	13,00	86%
Станок деревообрабатывающий	366,00	312,00	54,00	85%
Станок деревообрабатывающий универсал	131,00	112,00	19,00	85%
Станок КСМ 1А (по дереву)	435,00	194,00	241,00	45%
Станок настольно сверлильный М112	45,00	21,00	24,00	47%
Станок настольного сверла 2054 м	664,00	453,00	211,00	68%
Станок токарно винтовой	526,00	526,00	-	100%
Станок токарно винтовой 1 м 63	1 892,00	1 892,00	-	100%
Станок токарный 1 Е 95 винт	1 030,00	1 030,00	-	100%
Станок циркулярный	28,00	24,00	4,00	86%
Статор 55x3000	7 056,00	6 914,88	141,12	98%
Статор электро двигателя 30/4	2 045,00	727,53	1 317,47	36%
Статор электродвигателя 22x1500	5 204,36	5 176,84	27,52	99%
Стол производственный СПСи	670,00	570,00	100,00	85%
Счетчик газа ДКГ 100	6 586,00	-	6 586,00	-
Счетчик газа ДКГ 100	8 236,00	-	8 236,00	-
Счетчики водомеры	298,00	-	298,00	-
Счетчики водомеры	623,00	-	623,00	-
Телевизор	1 858,33	849,80	1 008,53	46%
Телевизор 21 FV1RLX	2 000,00	-	2 000,00	-
Трактор ЮМЗ 6 ТРАА479	54 023,50	53 876,71	146,79	100%
Трансформатор (Коптаж)	1 781,00	1 524,00	257,00	86%
Трансформатор сварочный	1 505,00	1 400,00	105,00	93%
Трансформатор силовой 3-х фазный 2 подъем	7 380,00	7 080,00	300,00	96%
Трансформатор ТМ 400 3 подъем	3 198,00	2 898,00	300,00	91%
Трехтарифный учет	10 000,00	9 900,00	100,00	99%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
Туалет	6 883,00	6 783,00	100,00	99%
Тумба СТ 369308	2 100,00	950,60	1 149,40	45%
УАЗ "Десна"	40 000,00	39 875,00	125,00	100%
Усилитель У-29,3	465,00	-	465,00	-
Усилитель У-29,3	375,00	-	375,00	-
Установка гриль	13 684,21	6 844,87	6 839,34	50%
Факс	2 525,00	1 981,81	543,19	78%
Факс ксерокс HEWETT PACKARD	5 130,00	4 730,00	400,00	92%
Фильтр газовый ФС 50	689,00	-	689,00	-
Фильтр газовый ФС 50	869,00	-	869,00	-
Хлеборезка МХП 200	4 000,00	3 850,00	150,00	96%
Хлораторная	187 255,00	141 491,21	45 763,79	76%
Хлораторная	184 418,00	144 579,02	39 838,98	78%
Холодильник ШХН 0710	4 200,00	3 950,00	250,00	94%
Холодильник ШХН 0840	4 200,00	3 950,00	250,00	94%
Шкаф кондитерский 3-х камерный	4 200,00	4 020,00	180,00	96%
Шкаф силовой (Коптаж)	1 785,00	1 759,00	26,00	99%
Щит вспомогательного оборудования 2200х600х600	1 832,00	-	1 832,00	-
Щит вспомогательного оборудования 2200х600х600	1 854,00	-	1 854,00	-
Щит металлический 1800х600х400	553,00	-	553,00	-
Щит металлический 1800х600х400	688,00	-	688,00	-
Щит управления	1 649,00	1 399,00	250,00	85%
Щит управления Каскад	1 390,00	1 140,00	250,00	82%
Щит управления КАСКАД	2 008,00	1 948,00	60,00	97%
Щит электрический Каскад	3 200,00	-	3 200,00	0%
Экскаватор 2026-248	54 000,00	53 840,00	160,00	100%
Эл.двигатель 18,5 кВт 2940 об.	9 002,43	909,60	8 092,83	10%
Электро двигатель	6 768,33	2 612,85	4 155,48	39%
Электродвигатель	16 842,10	16 505,26	336,84	98%
Электродвигатель	10 000,00	646,64	9 353,36	6%
Электродвигатель	10 000,00	646,64	9 353,36	6%
Электродвигатель 11,5х3000	100,00	100,00	-	100%
Электродвигатель 200/4	51 625,00	13 034,83	38 590,17	25%
Электродвигатель 22х1500	7 774,11	5 613,88	2 160,23	72%
Электродвигатель 22х3000	7 589,03	5 566,74	2 022,29	73%
Электродвигатель 37 кВт/3000	25 705,36	9 200,40	16 504,96	36%
Электродвигатель 37х1500	300,00	300,00	-	100%
Электродвигатель 40х1500	1 907,25	1 907,25	-	100%
Электродвигатель 4х3000 б/у	100,00	100,00	-	100%
Электродвигатель 55 кВт НС 3 подъем	5 460,78	5 300,78	160,00	97%
Электродвигатель 55х1500	6 320,59	6 320,59	-	100%
Электродвигатель 55х1500	6 320,60	5 396,80	923,80	85%
Электродвигатель 55х1500	1 875,29	1 875,29	-	100%
Электродвигатель 5х3000	100,00	100,00	-	100%
Электродвигатель 7,5х1500	100,00	100,00	-	100%
Электродвигатель 7,5х3000	2 200,00	2 156,00	44,00	98%
Электродвигатель 7,5х3000	31 426,27	31 348,67	77,60	100%
Электродвигатель 75/2	5 233,33	1 226,70	4 006,63	23%
Электродвигатель 75/2	1 013,33	-	1 013,33	-
Электродвигатель б/у 37 кВт 3000	1 750,00	1 743,24	6,76	100%

Наименование ОС	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая (остаточная) стоимость	Степень износа
об/мин				
Электрокипятильник КНЭ 50	1 200,00	1 150,00	50,00	96%
Электролиния (21 линия)	15 045,00	14 845,00	200,00	99%
Электродпечи	3 001,00	2 776,00	225,00	93%
Электросчетчик 380/50 А	382,00	-	382,00	-
Электросчетчик 380/50 А	598,00	-	598,00	-
Электроталь ГКНС	82,60	52,60	30,00	64%
Электротельфер ГКНС	636,00	431,00	205,00	68%
Электротельфер КНС17	358,00	208,00	150,00	58%
Ячейка КСО 360-13 3 подъем	2 804,00	2 704,00	100,00	96%
Итого:	40 538 416,05	31 768 900,33	8 769 515,72	

Источник: Разработано „ProConsulting” на основании данных «Арђ-Canal» Тараклия

Приложение 12. График погашения задолженности в бюджет

	2012				2013				2014			
	взносы на социальное обеспечение											
	112/01	112/02	Пеня	Итого	112/01	112/02	Пеня	Итого	112/01	112/02	Пеня	Итого
Долг на начало периода	389 835	91 078	557 376	1 038 288	375 835	85 078	557 376	1 018 288	237 197	24 578	557 376	819 150
январь	-	-	-	-	7 000	3 000	-	10 000	7 000	3 000	-	10 000
февраль	-	-	-	-	7 000	3 000	-	10 000	7 000	3 000	-	10 000
март	-	-	-	-	7 000	3 000	-	10 000	7 000	3 000	-	10 000
апрель	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	14 805	6 500	-	21 305
май	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	118 854	9 078	-	127 932
июнь	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	82 538	-	45 394	127 932
июль	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	-	-	127 932	127 932
август	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	-	-	127 932	127 932
сентябрь	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	-	-	127 932	127 932
октябрь	-	-	-	-	14 805	6 500	-	21 305	-	-	128 187	128 187
ноябрь	7 000	3 000	-	10 000	7 000	3 000	-	10 000	-	-	-	-
декабрь	7 000	3 000	-	10 000	7 000	3 000	-	10 000	-	-	-	-
Итого выплачено за год	14 000	6 000	-	20 000	138 638	60 500	-	199 138	237 197	24 578	557 376	819 150
Долг на конец года	375 835	85 078	557 376	1 018 288	237 197	24 578	557 376	819 150	0	0	0	0

Источник: Договор №7 об изменении срока погашения налогового обязательства путём рассрочки (отсрочки) платежей, от 03 октября 2012 года

112/01 – взносы, на социальное страхование выплачиваемые за счёт работодателя;

112/02 – взносы, на социальное страхование выплачиваемые за счёт работника;

Пеня – в данные суммы включены пени не только за просроченные платежи на обязательное социальное страхование, но и за не оплаченные в срок взносы налога на прибыль, взносы на обязательное медицинское страхование, налога на недвижимость, НДС-а и также включены наложенные штрафы Налоговой Государственной Службой.

Приложение 13. Структура доходов предприятия, 2010 -2012

	Количество абонентов						Объём продаж (тыс. м3)					Объём продаж (тыс. лей)				
	вода			стоки			вода	стоки	итоги	Доля		вода	стоки	итоги	доля	
	на начала периода	на конец	прирост	на начала периода	на конец	прирост				вода	стоки				вода	стоки
ИТОГО																
2010	3 354	3 520	105%	0	1 362	100%	188	65	254	74%	26%	2 072	1 037	3 109	67%	33%
2011	3 520	3 625	103%	1 362	1 442	106%	182	88	270	67%	33%	2 048	1 255	3 303	62%	38%
2012	3 625	3 761	104%	1 442	1 476	102%	191	104	296	65%	35%	2 087	1 466	3 553	59%	41%
Физические Лица																
2010	3 354	3 415	102%		1 277	100%	168	46	213	79%	21%	1 677	456	2 133	79%	21%
2011	3 415	3 515	103%	1 277	1 354	106%	166	66	233	71%	29%	1 663	663	2 327	71%	29%
2012	3 515	3 649	104%	1 354	1 388	103%	177	80	257	69%	31%	1 767	801	2 569	69%	31%
Юридические Лица																
2010		105	100%		70	100%	6	8	14	44%	56%	226	285	511	44%	56%
2011	105	110	105%	70	73	104%	6	3	9	67%	33%	223	112	335	67%	33%
2012	110	112	102%	73	71	97%	4	5	8	45%	55%	136	169	305	45%	55%
Бюджетные Организации																
2010		17	100%		15	100%	15	12	27	56%	44%	246	295	541	45%	55%
2011	17	15	88%	15	15	100%	10	19	29	33%	67%	161	480	640	25%	75%
2012	15	16	107%	15	17	113%	11	20	31	36%	64%	183	495	679	27%	73%

Источник: Разработка „ProConsulting” на основании данных «АрՁ-Canal» Тараклия