Приложение

к Приказу Министра окружающей среды

№ \_52\_ от \_\_07.04.2016\_

**РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***I. Введение***

Поставщики услуг водоснабжения и канализации должны составить Бизнес-план, чтобы обеспечить в перспективе устойчивое развитие водопроводно-канализационных предпрятий (далее ВКП). Бизнес-план представляет собой первостепенное представление реальных перспектив развития ВКП.

Составление Бизнес-плана позволяет установить:

* Реальную потребность в необходимых ресурсах и источниках их получения;
* Реализацию этапов развития ВКП в срок;
* Координирование будущих этапов деятельности ВКП и решение потенциальных проблем.

Необходимо, чтобы ВКП учли вопросы во избежания формального подхода. Таким образом, могут быть обнаружены слабые стороны деятельности организации или идеи, которые могли бы повысить свою рентабельность. Никто не ожидает, что все предвидения Бизнес-плана найдут свое отражение в реальных достижениях; однако, в случае, если план хорошо составлен, то его данные могут служить полезным инструментом по контролю за полученными результатами.

Бизнес-план, в то же время, является требованием потенциальных инвесторов (кредиторов, местных властей или потенциальных акционеров). Они должны узнать из Бизнес-плана следующую информацию:

* В чем состоит деятельность и какие услуги оказывает организация;
* Причины, по которым деятельность ВКП является прибыльной и/или основана на принципе экономической эффективности/восстановления;
* Необходимый капитал для инвестиций;
* Ожидаемая доходность.

Бизнес-план не является единственным аспектом, который принимается во внимание потенциальными донорами, но отсутствие в Бизнес-плане утверждения, что не существует когерентная стратегия для ВКП, безусловно удалит любого инвестора.

В результате, в рамках годового цикла планирования деятельности, долгосрочные стратегические цели превращаются в конкретные цели и планы мероприятий для достижения этих целей. Разработка Бизнес-плана не является единственным событием, а является неотъемлемой частью эффективного управления компанией. Также, представляет важным компонентом системы годового цикла планирования и дополняет программы годовых бюджетов и капитальных вложений.

***II. Структура Бизнес-плана***

Не существует фиксированная структура Бизнес-плана, она может варьировать в зависимости от информационных потребностей, которым должен отвечать Бизнес-плану - например, в зависимости от:

* конечного получателя: ВКП или потенциальные инвесторы, административно-территориальные единицы;
* трудового стажа ВКП и организационно-юридической формы;
* типа управления государственными активами,
* специфики деятельности ВКП;
* масштаба инвестиционного проекта.

Существуют и основные элементы, которые присутствуют в большинстве Бизнес-планов:

* краткое описание ВКП, задачи, цели и стратегия;
* описание продукта или предоставляемые услуги и рынок к кому адресовано;
* описание стратегии продаж;
* описание конкуренции;
* различные финансовые скрининги.

Бизнес-план для потенциальных спонсоров должен убедить их в целесообразности предлагаемого проекта, уровень устойчивости деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Автор должн быть в состоянии выделить преимущества деятельности ВКП, без ущерба для реализма данного плана. Специалисты, которые рассмотрят план, в целом имеют достаточный опыт для обнаружения чрезмерно оптимистичных оценок. Если развитие ВКП медленнее, чем оценивалось, то возможно ВКП привлекло больше дорогостоящих ресурсов; если это происходит слишком быстро, то возможно предприятие не может использовать весь свой потенциал из-за отсутствия средств.

Кроме того, Бизнес-план должен служить ориентиром при определении жизнеспособности ВКП. Он может быть исправлен постепено, если в период его реализации происходят непредвиденные события.

***III. Содержание Бизнес-плана***

Бизнес-план должн содержать ряд следующих обязательных разделов, таких как:

*1. ВВЕДЕНИЕ*

*2. РЕЗЮМЕ*

*3. ЗАДАЧИ ВКП*

*4. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ*

*4.1. Географическое положение*

*4.2. Область предостовлении услуг*

*4.3. Основные направления деятельности*

*4.4. Правовой статус организации*

*4.5. Структура ВКП и персонал*

*4.6. Оперативная деятельность*

*4.7. Энергопотребление*

*4.8. Водный баланс*

*4.9. Метод Выставление счетов и сбор*

*4.10. Отношения с потребителями*

*4.11. Отношения с поставщиками*

*4.12. Финансовое положение*

*4.13. Инвестиции по развитию организации*

*4.14. Соответствующие социальные и экологические проблемы*

*5. ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ*

*5.1. Институциональные цели*

*5.2. Оперативные цели*

*5.3. Снижение потребления энергии и объема неотфактурованой воды*

*5.4. Цели по охране окружающей среды и качеству воды*

*5.5. Комерческие цели*

*5.5.1. Контроль стоимости*

*5.5.2. Управление тарифами*

*5.6. Управление информацией и бухгалтерский учет*

*5.7. Управления персоналом*

*5.8. Текущие инвестиции по восстановлению систем водоснабжения и канализации*

*5.9. Уровни предоставляемых услуги*

*5.10. Финансовые задачи*

*5.11. Финансовый прогноз*

*5.12. Финансовые документы*

*5.13. Отношения с клиентами*

*5.14. Информирование обществености*

*6. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ*

Ниже будет кратко описано, какая информация должна быть включена в каждый компонент в отдельности.

**1. ВВЕДЕНИЕ**

В этом разделе указывается краткая история ВКП, цель разработки Бизнес-плана, задачи ВКП, направления развития деятельности и т.д.

**2. РЕЗЮМЕ**

Несмотря на то, что Резюме выступает в качестве первой части Бизнес-плана, как правило, это выполняется в последнюю очередь. Причина, как следует из названия, является то, что Резюме суммирует основные карактеристики плана. Ясно, что такое Резюме может быть заполнен, когда план завершен.

Намеренно он не должен состоять из существенных мероприятий, поскольку его цель состоит в том, чтобы привлечь внимание одного лица на основные черты плана. Резюме, сделаный должным образом, позволит читателю увязать основные цели плана и его последствия. Таким образом, при разработки Резюме следует иметь в виду следующее:

* Ключевые цели;
* Основные даты достижения этих целей;
* Финансовые последствия плана;
* Как будет финансироваться план.

**3. ЗАДАЧИ ВКП**

Определяются задачи ВКП с указанием основных целевых групп и ожидаемых результатов в целом и целевых групп. (*Например; предоставление надежных услуг водоснабжении и канализации, на высоком уровне качества, эффективный контроль стоимости с учетом платежеспособности населения, с минимальной степенью воздействия на окружающую среду и высокий уровень удовлетворенности клиентов, а также развития не только технической инфраструктуры но и институциональной составляющей.*)

**4. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ**

Перед тем как развиваться любой организации, в первую очередь необходимо знать в каком пункте в настоящее время находится. Это может быть сделано с помощью диагностического анализа всех аспектов организации. Выгода от такого упражнения является возможность выявить сильные и слабые стороны и, таким образом определить, где и какие действия необходимы для продолжения развития ВКП.

Это представление должна содержать ссылки на:

**4.1. Географическое положение**

Описание региона с тоски зрения географически и возможности расширения региональной службы.

**4.2. Область предостовлении услуг**

Описание области для предоставления услуг и информации об потребителях.

Крайне важно лучше понимать потребительские нужды, за которые отвечает служба оператора, в последствии Бизнес-план обеспечит достаточно подробное описание данных услуг.

**4.3. Основные направления деятельности**

Описание основных видов деятельности в соответствии с Уставом ВКП.

**4.4. Правовой статус организации**

## Представляется организационно-юридическая форма, право собственности, как управляется ВКП, законодательные аспекты, контракт о предоставлении услуг, наличие лицензии и т.д.

**4.5. Структура организации и человеческие ресурсы**

Предоставляется информация о руководстве ВКП и персонал: обязанности, обучения, опыте работы и т.д.

Бизнес-план должен содержать:

* краткое упоминание об обязанностях сотрудников; можно приложить и органиграмму;
* число сотрудников, занятых в секторе "Вода";
* число сотрудников, занятых в секторе "Канализация";
* число сотрудников управления, сектора "Вода" и "Канализация";
* динамика людских ресурсов;
* анализ категории персонала по различным критериям;
* как осуществляется/будет осуществляться мониторинг персонала (методы надзора персонала);
* Какой метод оплаты сотрудников применяется/будет (опишите метод начисления заработной платы /оклада, премии, пени);
* Как обеспечена безопасность труда (меры / правила охраны труда);
* также включаются данные о заработной плате сотрудников, общая сумма расходов на персонал и их доля в общем объеме расходов ВКП. Должно быть указано четкое представление о способах мотивации и координации сотрудников.

**4.6. Оперативная деятельность**

Представляется описание технологического процесса, следующим образом:

* методы и график водоснабжения и канализации;
* методы и схемы очистки сточных вод;
* основные этапы технологического процесса, время необходимое для каждого этапа;
* требования к поставке сырья и материалов, их качество и цены;
* необходимое оборудование;
* предоставление коммунальных услуг;
* организация продукции, прилегающих услуг;
* воздействие на окружающую среду.

**4.7. Энергопотребление**

Указывается рост потребления энергии в течение трех лет (тыс. кВт.ч), включая:

* потребление электроэнергии в водопроводном секторе;
* потребление электроэнергии в канализационном секторе;
* потребление электроэнергии в других секторах;
* прилагается План управления энергией.

**4.8. Водный баланс**

В этом подпункте представляется информация об: количестве забранной воды из водозабора (извлеченное), количество фактурированной воды, количество нефактурированной воды, фактурированая канализационная вода по категориям пользователей, а именно: население, экономические агенты, бюджетные учреждения. (тыс м3)

**4.9. Метод фактурирования и сбора**

Описывается метод фактурирования и сбора, выставления счетов и сбора платежей за услуги водоснабжения и канализации, предоставляемых всем категориям потребителей.

**4.10. Отношения с потребителями**

Описываются собственные стандарты обслуживания потребителей и методы информирования. Отношения с потребителями относятся к методу подачи питьевой воды и технологической, сбору и очистке сточных вод, времени для ответа об устранения неисправностей, объявлении о приостановке услуги водоснабжения/канализации, доступности, аварийные ситуации и т.д.

Кроме того, можно отметить количество заключенных договоров с потребителями, а к плану может быть приложен Типовой договор, который обсуждается с потенциальными потребителями.

**4.11. Отношения с поставщиками**

Бизнес-план должен содержать также данные о поставщиках сырья, материалов, оборудования и услуг ВКП. Будут представлены:

• характеристики поставщиков (географическое расположение, опыт, формы собственности и т.д.);

• сырье, предоставленные услуги, ожидаемая стоимость закупки и т.д;

• метод осуществления деятельности (транспорт, потенциальные посредники, хранении и т.д.);

• методы расчета.

К Бизнес-плану можно прикрепить предложения поставщиков. Потенциальный донор должен быть убежден в том, что обеспечиваются условия для выполнения деятельности ВКП, что поставщики тщательно отобраны и что не будут появлятся непредвиденные расходы.

**4.12. Финансовое положение**

Финансовое положение должно указывать на степень покрытиятарифов по предоставлению услуг водоснабжения и канализации, стоимости использования воды в соответствии со ст. 9 Рамочной Директивы по водным ресурсам, в том числе эксплуатационных затрат на предоставление этих услуг и экологических издержек, полученных от воздействия/ущерба водным ресурсам в результате забора/извлечения воды из подземных и поверхностных водных источников, а также сброс сточных вод в природные водные объекты.

В этой главе приводится информация о:

* тарифах и доходах, дата утверждения, графическое обновление и метод обновления тарифов;
* финансовых результатов и состояние активов ВКП. Анализ финансовых показателей и ценовой доступности;
* динамики среднемесячных доходов потребителей и т.д.;
* анализе показателей эффективности.

**4.13. Инвестиции в развитие ВКП**

Глава должна содержать: резюме Плана Капитальных Инвестиций необходимых для достижения стратегических целей ВКП и Плана мероприятий по повышению эффективности производства; описание инвестиций и их источник финансирования, сроки и этапы реализации; анализ стоимости инвестиций; срок окупаемости и внутренняя норма прибыли и т.д.

При разработке и реализации инвестиционного Плана, операторы должны учитывать выдвинутые требования, по этому поводу, указанные в пункте 49 Методики определения, утверждения и применения тарифов для хозяйственно-питьевого водоснабжения, канализации и очистки сточных вод, утвержденным НАРЭ решением №. 741 12/18/2014.

Описание инвестиций, входящих в Бизнес-план, должны включать в себя основные технические данные, избегая при этом чрезмерной деталировки технических аспектов. Подробная документация может быть приложена к плану (могут быть приложены проекты, заключения, предложения поставщиков оборудования и т.д.).

**4.14. Социальные и экологические проблемы**

Приводится анализ социальных и экологических проблем и соответствующего плана.

**5. ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ**

Бизнес-план должен продемонстрировать, что инициаторы проекта имеют четкое представление о том, что они хотят достичь. Инвестор, который читает Бизнес-план, должен увидеть, какие цели и задачи стоят для последующих месяцев или годы. Необходимо представить задачи/основную цель ВКП, ее среднесрочные цели (достижения в ближайшие 3-5-7 лет) и краткосрочные (которые нужно осуществить немедленно).

Стратегия достижения этих целей, также должна быть изложена в убедительной форме. Представление целей ВКП должны избегать неопределенных или чрезмерно оптимистических выражений. Формулировки, которые подходят для любой сферы деятельности - или только в идеальном мире - является доказательством отсутствия последовательной стратегии.

Рекомендуется избегать слишком технические аспекты или ненужные детали. Тем не менее, те, кто читает Бизнес-план, должны понять основные идеи деятельности ВКП.

Примеры целей и задач:

|  |  |
| --- | --- |
| ***ЗАДАЧИ*** | ***ЦЕЛИ*** |
| Водоснабжение и канализация в соответствии с действующими стандартами. | Водоснабжение и канализация, которая соответствует стандартам, в течение всего дня (24 часа) для клиентов подключенных к системам. |
| Эффективное использование активов ВКП, так чтобы предоставленные услуги были в оптимальном режиме. | Улучшение безопасности услуг водоснабжения и канализации при минимальных затратах. |
| Предоставление периодических информаций квалифицированному персоналу и общение с клиентами | Внедрение эффективного механизма для удовлетворения внутренних и внешних информаций. |
| Удовлетворить спрос от домашних и промышленных клиентов за оказанные услуги.. | Удовлетворить спрос таким образом чтобы не ограничить развитие промышленности и домашних хозяйств. |
| Разработка долгосрочных доступных и понятных стратегии и их реализация | Для интегрированного/последовательного/ соответствующего менеджмента ВКП водоснабжения и канализации. |
| Достижение устойчивого финансового положения | Для обеспечения продолжительности деятельности проводимых ВКП для удовлетворения потребительского спроса на предоставляемые услуги.  Для выполнения необходимых условий по привлечению потенциальных инвесторов. |
| Налогообложение и выставление счетов за услуги. | Определение и развитие соответствующих тарифов и выставление счетов для всех коммунальных секторов. |
| Переориентирование ВКП на Бизнес для интересов клиентов. | Консультации с потребителями для определения нужд и их видение об ВКП и его планы. |

**5.1. Институциональные цели**

Цель 1: Пример: *Создание консолидированного ВКП в области предоставлении услуг водоснабжения и канализации*.

Цели должна способствовать реализации принципов децентрализации и регионализации общественных служб.

Для достижения этих целей будут выполнены следующие действия: указываются действия, срок, ответственный и показатели.

**5.2. Оперативные цели**

Одной из заявленных целей ВКП будет заключается в непрерывном предоставлении услуг водоснабжения и канализации своим клиентам и сбор и очистка сточных вод с выполнением требований к сбросу. Эти мероприятия будут проводиться наиболее эффективным способом с точки зрения затрат, которые потребуют оценки и мониторинга ключевых Бизнес-направлений, таких как:

* забор и очистка питьевой воды;
* передача и распределение питьевой воды;
* сбор и очистка сточных вод;
* контроль продаваемой воды;
* ремонт и техническое обслуживание;
* оперативные стратегии, такие как контроль утечек;
* степень и использование персонала;
* требования для предоставления услуг.

Необходимо установить показатели для целей мониторинга и сравнения, которые могут включать в себя, но и не ограничиваясь на следующих:

* количество и качество производимой и распределенной воды;
* количество и стандарты очистки сточных вод;
* количество ремонтов, проведенных на сети в год;
* единичная стоимость одной деятельности: ремонт сети, стоимость производимой воды м3 ;
* количество сотрудников;
* численность сотрудников для подачи 1000 м3 воды;
* количество сотрудников в расчете на 1 км сетей водопровода или канализации.

Используя приведенные выше показатели в целях сравнения, и других созданных показателейе для описания индивидуальных потребностей ВКП, дает менеджерам возможность сосредоточить свое внимание на отстающие неэфективные области, или которые не получают желаемой производительности.

*Для определение требований Оперативного Управления, необходимо указывать запросы ресурсов в таких областях, как трудовые, оборудование, материалы и логистика. Затраты могут быть использованы для мониторинга деятельности методом сравнения с возможностями идентифицировать экономии и дополнительные затраты.*

Необходимо разработать план действий для разграничения обязанностей, сроки выполнения, затраты и будущие выгоды.

Наряду с внедрением, мониторинг эффективности должен проводиться в регулярные промежутки времени.

**5.3. Снижение потребления энергии и объема неотфактурованой воды**

Проводится анализ исторических данных по потреблению энергии и целей по оптимизации.

Рекомендуется чтобы все потенциальные потери доходов от утечек воды были определены таким образом:

* техническая станция водоподготовки;
* потери воды в магистральных трубопроводах;
* потери из обслуживаемых резервуаров;
* потери насосных станций;
* потери из распределительных сетей водопровода
* трата впустую воды клиентом.

Кроме того, необходимо установить и привести сравнительные данные, представить такие информации как, длина трубопровода, материал и срока эксплуатации, количество и тип ликвидируемых аварий в год, расход водозабора из источника и расчёт оценки потребления на 1 жителя, как минимальные требования .

Предварительная оценка вышеуказанной информации, представит наиболее эффективные предложения для Политик Контроля за Утечками, которые должны быть определены в Бизнес-плане и целях для будущего планирования (пересмотр Бизнес-плана каждый год в течение 3-х лет).

При определении потребностей для реализации этой Политики, должны быть определены потребности в ресурсахб такие как трудовые, оборудование, материалы и логистика. Затем, вышеперечисленное, должно быть оценено с точки зрения затрат и сравнено с выявленными экономиями.

Затем, должен быть разработан план действий, для определения обязанностей, графика, стоимости и ожидаемые выгоды.

В ходе осуществления мониторинг производительности необходимо повторять через промежутки времени.

**5.4. Цели по охране окружающей среды и качестве воды**

Политика в области окружающей среды является неотъемлемой частью Бизнес-плана, так как рассматривает преимущества инвестиций, ожидания клиентов, эксплуатационные характеристики, а также необходимость улучшения состояния окружающей среды. Принимая во внимание что в областях где зарегистрированы серьезные проблемы и которые необходимо включить в политику окружающей среды эти проблемы должны быть приоритизированы для основного внимание.

Области, которые имеют приоритетное значение для политик окружаюжей среды:

* Повышение качества воды, подаваемой потребителям;
* Обеспечение водой в течение 24 часов в сутки;
* Снижение потерь воды в технологических процессах и водопроводных сетях;
* Улучшение качества сточных вод, сбрасываемых в реки; это поможет с улучшению качества сбросов в сети канализации;
* Снижение потребления энергии;
* Отказ от применения методов работы и использования материалов, которые считаются вредными для здоровья;
* Необходимо установить сроки для сравнительных целей в таких областях, как стандарты качества для питьевой воды и сточных вод, использования энергии, перечень рабочих процессов и материалов требующих пересмотра.

Предварительно оценивая вышеуказанную информацию, получим четкое представление о приоритетах, которые будут внесены в Бизнес-план. Мероприятия, которые будут иметь влияние на Программу капитальных вложений должны определяться отдельно.

Будут установлены постоянные целевые показатели на перспективу планирования Бизнес-плана (3 года, ежегодный пересмотр).

При определении потребностей для реализации Политик необходимо определить потребности в ресурсах в таких областях, как трудовые, оборудование, материалы и логистика. Проводиться оценка стоимости предусмотренные в бюджете, которые сравниваются с возможными экономиями и экологическими преимуществами.

Должен быть составлен план действий по выявлению обязанностей, срокам выполнения, стоимости и выгоды в будущем.

**5.5 Комерческие цели**

В этой главе должно содержаться описания следующих элементов:

* стратегия связей с общественностью, расширение числа и типов потребителей, подключенных к системе централизованного водоснабжения и канализации, обязательность заключения договоров на услуги по предоставлению водоснабжения и канализации со всеми категориями потребителей, в том числе домашних хозяйств;
* выставление и сбор счетов, за исключение льгот по оплате данных услуг;
* определение задач, которые необходимо выполнить, кто должен выполнить, когда должно быть выполнено и как долго будет длится их выполнение.

***5.5.1. Контроль стоимости***

Одной из основных задач ВКП должна быть предоставление потребителям самое лучшее обслуживание по самой низкой стоимости. Эффективный контроль стоимости является способом для достижения этой цели. Тем не менее, контроль за стоимостью не следует рассматривать в качестве механизма, созданного для препятствия расходов.

Часто контроль стоимости рассматривается как обязанность финансовой службы. Такой подход, однако, признает, что в то время как финансовая служба отвечает за регистрацию финансовых операций, при регистрации уже была согласованы их оплата. Ответственность настоящего контроля за расходами лежит на работниках ВКП, имеющий право на приобретение товаров и услуг. Все эти работники должны спросить себя, какая будет добавленная стоимость, которую понесёт предприятие покрывая эти расходы.

С точки зрения планирования Бизнеса контроль за затратами ничем не отличается от других аспектов управления службой. Помимо ежедневной проверки на месте, может быть добавлен стратегический контроль за затратами. Наиболее полезным будет разработка бюджетов и бюджетного контроля. Бюджет представляет собой заявление о намерениях в той или иной области в течение определенного периода времени, выраженного в финансовых терминах. Важной особенностью бюджетов является то, что они способствуют и определяются ежегодным процессом планирования Бизнеса. Они способствуют реализации годового процесса путем предоставления финансовых данных, лежащих в его основе. Бюджеты определяются ежегодным процессом, в условиях, в которых предложения, содержащиеся в Бизнес-плане превращены в финансовые термины и включены в бюджет. Бюджет на самом деле является подробный финансовый план действий по реализации Бизнес-плана.

Тем не менее, в дополнение к мониторингу, в случае финансовой регистрации необходимо определить другие области контроля стоимости. Анализ стоимости покажет, что эти операционные области поглощают основные элементы расходов. Детальные исследования по ним могут привести к формированию стратегий или планов действий, направленных на снижение стоимости (например, стоимость электроэнергии может быть снижена за счет изменения режимов использования определенных процессов).

***5.5.2. Управление тарифами***

ВКП должны быть в состоянии ответить на следующие вопросы:

* Как подготовить прогноз продаж?
* В какой информации (оценках) есть необходимость?
* Где и как мы можем приобрести эту информацию?
* На каких предположениях основаны эти оценки?

Деятельность связанная с водоснабжением и канализацией могут быть легко включены в комплексную деятельность. Такой подход приводит к более легкому доступу к прогнозу. В основном существуют две переменные, которые должны быть оценены:

* Тариф
* Объем потребления

Для каждого из этих компонентов надо предоставить следующую информацию:

* Для тарифов:
* Оценненая динамика уровней тарифов;
* Политика в отношении возможного перекрёстного субсидирования между населением, промышленностью и учреждениями.
* Для физического объема продаж:
* Оценка потребления на 1 жителя. Связь между эволюцией тарифов и воздействие на измерения;
* Оценка местной промышленности, развитие учреждений и воздействие на потребляемую воду.

Факторы, влияющие на физические продажи:

* макроэкономические условия;
* демографические и социальные условия;
* условия регулирования;
* изменение предпочтений;
* процесс обучения.

Контролируемые факторы прогноза продаж:

* Удельные затраты;
* Ресурсы;
* Рекламная деятельность;
* Отношения с клиентами.

Неконтролируемые факторы прогноза продаж:

* Состояние экономики;
* Инфляция;
* Покупательная способность;
* Процентная ставка;
* Демографическое развитие.

**5.6. Информационное Управление и Бухгалтерский Учет (ИУБУ)**

Чтобы продемонстрировать ответственность ВКП важно чтобы отчёты о деятельности по основным областям были подготовлены и направлены заинтересованным сторонам. Они будут включать в себя ВКП и его сотрудников, местные и районные советы, национальные заинтересованые органы, финансовые учреждения и в некоторых случаях и широкую общественность в некоторых случаях. Для удовлетворения этих требований необходимо разработать Стратегию управления информацией (СУИ).

Требования к отчетности следующие:

* + Квартальные, годовые и окончательные отчеты финансовым учреждениям в соответствии с заранее определенными требованиями, предусмотренными в договоре о займе;
  + Ежемесячные отчеты о прогрессе реализации инвестиционных программ, представленных местным и районным советам, центральным органам исполнительной власти и финансовым учреждениям;
  + Квартальные отчеты или по требованию в случае операционных проблем, представленные средствам массовой информации, основанные на развитие ВКП улучшение внедрения программы. Они должны принимать форму сообщений для прессы и выделить будущие мероприятия с воздействием на население;
  + Своевременные уведомления о проектах и оперативной деятельности, предоставляемые клиентам;
  + Ежемесячные внутренние отчеты, с квартальными и годовыми тезисами, предоставленные группе управления, о развитие основного департамента на основе разных критериев. Они должны быть предоставлены ИУБУ.

*При определении требований к составлению соответствующих отчетностей необходимо указать потребности в ресурсах в таких областях как персонал, оборудование, материалы и логистика. Необходимо оценить их стоимость для сравнения с возможностями экономии, если таковая имеется.*.

Необходимо составить план действий, чтобы выделить четкие обязанности, сроки, затраты и ожидаемые выгоды.

Наряду с внедрением, мониторинг развития предприятия следует учитывать при обновлении Бизнес-плана. Это потребует внесения изменений в формат отчетности или их частоту или изменения параметров отчетности.

**5.7. Управление персоналом**

Учреждение/расширение ВКП включает в себя поиск подходящих работников. Успех компании во многом будет зависеть от наличия хорошо подготовленного и мотивированного персонала. Бизнес-план должен представить количество необходимого персонала и их квалификацию.

Следует отметить, откуда придут эти сотрудники: существующие сотрудники ВКП, перераспределены из других отделов или могут быть приняты новые сотрудники. Трудоустройство безработного персонала может быть преимуществом в получении финансирования.

Если ожидается, что компания будет расширяться в ближайшие годы, в таком случае было бы хорошо упомянуть откуда поступят нужные сотрудники (в конечном тиоге, каким образом будет обеспечиватся соответствующий уровень квалификации). В случае, когда будут организовываны учебные курсы на ВКП, понадобится обязательно включать и оценку таких расходов. Забота о развитии персонала является положительным аспектом, но понадобится представить аргументы в которых будет обеспечена лояльностью сотрудников, в которых были вложены средства.

Бизнес-план должен содержать краткие ссылки на обязанности сотрудников, можно приложить и органиграмму. Потенциальный инвестор может быть заинтересован в уточнении некоторых данных, например, соотношение административного и производственного персонала.

**5.8. Текущие инвестиции повосстановлению систем водоснабжения и канализации**

Обеспечение потребителей водой и услугами канализации является отраслью, которой требуется длительный период и чей конечный продукт предоставлен потребителям через дорогостоящую инфраструктуру как в монтаже, так и в техническом обслуживании. Необходимость этой отрасли, несомненно, является субьектом следующих флуктуаций:

* + Потребительские ожидания: по мере повышения уровня жизни, это происходит и с ожиданиями людей относительно приемлемого уровня услуг;
  + Технологические изменения: они включают в себя как внутренние изменения в самой отрасли (компьютеры, новые процессы и т.д.) так и внешние (использование воды в промышленности, и в индивидуальных домашних хозяйствах);
  + Увеличение спроса: в дополнение к указанным выше двух влияний, которые способствуют увеличению спроса, происходит увеличение и в связи с приростом населения и развития коммерции/промышленности;
  + Забота об окружающей среде: в последние годы повысилось осведомленность политиков и широкой общественности в отношении негативном воздействии конкретных отраслей промышленности на окружающую среду. Водное хозяйство является одним из таких областей промышленности, особенно из-за очистки и сброса сточных вод.

Каждый из этих факторов может оказать существенное влияние на водную отрасль из-за неспособности адаптироваться к изменениям, что может вызвать серьезные проблемы в работе ВКП. Например, неспособность адаптироваться к меняющемуся спросу может привести к серьезному дисбалансу в таких областях, как коммерческая/промышленная или, в экстремальных условиях, оказать негативное влияние на здоровье и благополучие местного населения.

Тем не менее, водная инфраструктура не может быть изменена в корне за ночь. На самом деле, соответствующие программы, такие как идентификация новых основных источников воды могут быть достигнуты в течение 10 лет после определения потенциальных потребностей до фактической эксплуатации.

Определение в данный момент будущих потребностей не может быть оставляться на волю случая. Для того, чтобы быть эффективным в данной области ВКП должна занимать активную позицию для будущих тенденций, а не пассивную в случае возникших проблем. Чтобы преодолеть эту проблему, необходимо создать план инвестиций ВКП. В компании должн быть централизованна функция, ответственная за создание, поддержание, обновление и отчетную документацию по программе капитальных вложений оператора.

Программа капитальных вложений основана на:

* + Потребности, возникающие в результате недостатков или сбоев в работе компании;
  + Изменения в оперативной практике;
  + Потребности определенные для будущего.

Каждая идентифицированная потребность будет в дальнейшем составлять предмет технико-экономического обоснования, который будет иметь следующие характеристики:

* + Подтверждение необходимости;
  + Определение оптимального варианта для удовлетворения потребности;
  + Приоритетность потребности;
  + Определение возможных затрат.

После того, как технико-экономическое обоснование было проведено, и курс действий определен и утвержден, то он может быть введен в качестве проекта в схему капиталовложений. Так как многие планы, вовлеченные в программу капиталовложений тянуться в течение нескольких финансовых лет, сама программа, как и Бизнес-план, будет установлена на период от 3 до 5 лет. Каждый год последствия капитальных вложений должны быть отражены в Бизнес-плане. Это позволит выявить финансовые потребности для реализации программы и деление на две области, а именно:

* + Потребности в финансировании: стоимость программы капитальных вложений будет возмещена за счёт кредитов, сборов взимаемых от потребителей, государственных и муниципальных взносов.
  + влияние на доходы: какое влияние будет на стоимость в результате капитальной программы. Эффекты доходов от любого проекта должна быть установлены и использованы для определения его жизнеспособности, на стадии технико-экономического обоснования.

**5.9. Финансовые цели** будут включают в себя:

* цели тарифной политики (плановые показатели);
* цели для финансовой эффективности;
* стратегии финансирования.

**5.10. Уровень услуг**

Для любого ВКП важно отслеживать производительность и измерять уровень предоствляемых услуг потребителям. Мониторинг и учет давления в водопроводной сети рассматривается в качестве отправной точки для достижения этой цели. При оценки распределительной сети, можно легко продемонстрировать уровень предоставляемых услуг водоснабжения потребителям.

Есть 3 этапа упражнения:

* + Выбор нескольких точек контроля: критерии выбора должны быть возможность управлять распределительной сетью и четко обнаруживать колебания давления. В случае прирывистой поставки воды, то они должны быть показаны отдельно;
  + Установка оборудовании для контроля давлении;
  + Регистрация и учёт контролируемого давления.

*Развитие уровня службы в этом направлении является очень полезным. Окажет очевидное влияние ВКП на более эффективное управление распределительными сетями и в тоже время позволит продемонстрировать повышенную доступность водоснабжения произведенными капитальными вложениями или другими инициативами, такими как введение стратегии контроля убытков.*

Уровень услуг для мониторинга и отчетности может быть применен и в других областях, таких как:

* + Качество питьевой воды и сточных вод;
  + Наличие водных ресурсов;
  + Перебои в поставках;
  + Поверхности пострадавшие от наводнения с учетом канализационными сетями;
  + Усовершенствование в разрешении жалоб клиентов, связанных с выставлением счетов.

При определении уровней услуг необходимо указать для каждого в отдельности потребности в ресурсах персонала, оборудования, материалов и логистики. Нужно будет оценить их стоимость которая будет сравнена с идентифицированными возможностями экономий, если таковые имеются.

Необходимо разработать план действий для четкого разграничения обязанностей, установления сроков выполнения, ожидаемых затрат и выгод.

Помимо реализации, контролируемое развитие следует учитывать при обновлении Бизнес-плана.

**5.11. Финансовый прогноз**

Независимо от того, насколько интересно и инновационно является деятельность ВКП, инвестор заинтересован в конечном счете в финансовых аспектах деятельности, в которых он участвует. По этой причине следует уделять самое пристальное внимание документам о финансовых аспектах ВКП представленных в Бизнес-план (Сценарии/Оценки: инфляция MDL (среднегодовая), Инфляция Евро (среднегодовая), увеличение реальной заработной платы, задолженность–дни, долги – дни, ремонт и техническое обслуживание-новые инвестиции-% от новых активов, неотфактурованная вода, потребление энергии-вода кВтч/м3, потребление энергии -канализация кВтч/м3, цена за эл.энергию, продажа воды: *государственные учреждения* *м3, экономические агенты м3, домашние хозяйства м3, производство сточных вод, инвестиции, количество сотрудников, потребители воды и систем канализации).*

*Прогноз финансовых ситуаций:* прибыль и убытки, бухгалтерский баланс, денежный поток.

Прогнозы непосредственно связаны со стратегическими целями и планами действий. Этот бюджет, эксплуатация и содержание включают все стоимости: текущие расходы рабочей силы, текущая стоимость по содержанию, затраты на электроэнергию, затраты на связи с общественностью.

*Финансовые прогнозы* являются ничто иное как предожидания/планирование будущих финансовых ситуаций Бизнеса.

*Финансовые прогнозы* являются будущие сценарии баланса, счета прибылей и убытков и показателей эффективности. Прогнозы неразрывно связаны с вышеприведенными пунктами по отношению к технологическому процессу, анализа эксплуатационных расходов и необходимых инвестиций, а также макроэкономических сценариев. Эти пункты выдают входящие данные в математическую модель, и если данные неверны, то результаты математической модели финансовых прогнозов может быть также неправильными, и поэтому совершенно бесполезны.

Что необходимо предусмотреть?

* ожидаемый объем продаж на основе анализа потребительского спроса, характеристик услуг, динамики рынка и рыночных стратегий. Важно знать количество потенциальных потребителей, возможность установления долгосрочных связей с ними и т.д. На основании этих данных корректируется ценовая политика.
* объем расходов должен быть тщательно распланирован и проверен на протяжении всей деятельности.
* ожидаемая рентабельность.
* финансовые показатели чрезвычайно важны для потенциального инвестора. Как правило, они включают в себя показатели рентабельности, ликвидности, платежеспособности и других соответствующих показателей.
* Экономические показатели ситуации в прошлом (если это применимо).

**5.12. Финансовые документы**

Это очень важные компоненты в Бизнес-плане. В случае существующей компании, как правило, необходимо приложить как минимум:

• балансы за последние 2-3 лет деятельности;

• последний баланс бухгалтерской проверки.

Также должны быть приложены:

• бухгалтерский баланс на последующий период (в соответствии со стандартами западных стран, ежемесячные балансы за первый год и годовые балансы для последующих 3-х лет);

• ожидаемая прибыль и прогноз потерь за тот же период;

• прогноз cash-flow. Хотя это не является традиционным требованием бухгалтерского учета, но по-прежнему является важным элементом. Доходы и расходы, которые отражаются в отчете о прибылях и убытках не совпадают с денежными поступлениями и выплатами. Многие компании могут иметь прибыль на бумаге, но в конечном итоге сиановятся банкротом из-за отсутствия ликвидности.

*Финансовые показатели за последние три года*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Год** | | |
| **N-2** | **N-1** | **N** |
| Текущий уровень ликвидности =  Текущие активы/Текущие долги |  |  |  |
| Степень ликвидности активов=  Текущие активы-Запасы/Текущие долги |  |  |  |
| Степень погашения исковых требований =  Продажи/(Исковые требования клиентов+Другие требования) |  |  |  |
| Ставка доходности =  Чистая прибыль/Оборот |  |  |  |
| Показатель платежеспособности =  Собственные капиталы/Текущие долги |  |  |  |

*План финансирования инвестиций и финансовые затраты*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сумма** | **%** |
| Банковские кредиты |  |  |
| Гранты |  |  |
| Другие средства |  |  |
| **ВСЕГО** |  | **100** |
| **Процентная ставка** |  |  |

*Упрощенный баланс*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тыс.лей** | **Rd.** | **Нынешний** | | | **Proiectii** | | |
| **N-2** | **N-1** | **N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** |
| **АКТИВЫ** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ВСЕГО АКТИВЫ** |  |  |  |  |  |  |  |
| **КАПИТАЛ И ДОЛГИ** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ВСЕГО ДОЛГИ** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

***Счет прибылей и убытков***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тыс.лей** | **Rd.** | **Нынешний** | | | **Прогнозный Proiecții** | | |
| **N-2** | **N-1** | **N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**5.13. Отношения с клиентами**

Необходимо чтобы стратегия отношений с клиентами была объективной и реалистичной. Гораздо лучше обещать меньше и предоставлять больше, чем наоборот. Чтобы продемонстрировать это обязательство, нужно разработать Кодекс хороших практик, который охватил бы такие области, как:

* + качество и количество запасов воды;
  + сбор и очистка сточных вод;
  + ответственность за трубопроводы;
  + решение проблем связанных с нарушениями поставок, в том числе рекомендации для клиентов в различных обстоятельствах;
  + удовлетворение потребностей и жалоб потребителей, как по телефону, так и в письменной форме;
  + услуги по выставлению счетов и оплата;
  + соблюдение требований по охране окружающей среды ВКП.

При разработке Кодекса хороших практик и предоставлению услуг потребителям необходимо определить организационные отношения и потребность в человеческих ресурсах, оборудование, материалы и логистика. Нужно будет оценить их стоимость, который может быть сравнена с возможностями идентифицированных экономий. Однако следует признать, что подедержка высокого уровня с клиентами является мотивом гордости.

Необходимо разработать план действий для четкого разграничения обязанностей, установления сроков выполнения, ожидаемых затрат и выгод.

Контроль за развитием в соответствии с Кодексом практик должен проводится через регулярные промежутки времени. Ожидания клиентов также следует учитывать, так как одно изменение может привести к изменениям в Кодексе.

**5.14. Информирование обществености**

Отношения со СМИ и предоставления информации для клиентов о деятельности ВКП являются важными областями, которые необходимо принять во внимание в Бизнес-плане. Нужно разработать четкое представление о том, как это будет реализовываться, также подход для достижения этих задач.

Области, в которых можно сотрудничать:

* + Установление связи с прессой, радио и телевидением на местном уровне и в случае необходимости и в национальном масштабе;
  + Короткие встречи со средствами массовой информации, чтобы держать их в курсе вопросов, возникающих в деятельности оператора;
  + Активный подход при взаимодействии со СМИ в случаях чрезвычайных ситуаций и операционных проблем;
  + Установление связи со всеми заинтересованными сторонами по вопросам увеличения тарифов и политик сокращения задолженности;
  + Организация интерактивных встреч с местными органами управления, ассоциациями, природоохранными органами и средствами массовой информации по чуствительным проблемам стратегической политики или специфическими для окружающей среды;
  + Подготовка информации о деятельности ВКП для общих прений;
  + Развитие образовательной информации о деятельности ВКП и включение в программах по повышению осведомленности в школах;
  + Создание департамента общественной информации и связей со СМИ;
  + Создание центров для посетителей и музеев, в выбранных зонах, для информирования об развития ВКП в области своей деятельности;
  + Открытия оперативных центров для широкой общественности в конкретных случаях.

При определении потребностей для обеспечения общественности информацией необходимо указать потребности в человеческих ресурсах, оборудование, материалы и логистика. Нужно будет оценить их стоимость, который может быть сравнена с возможностями идентифицированных экономий. персонал, оборудование, материалы и логистика

Необходимо разработать план действий для четкого разграничения обязанностей, установления сроков выполнения, ожидаемых затрат и выгод.

При Помимо реализации программы, мониторинг развития производительности следует учитывать при обновлении Бизнес-плана. Это может быть достигнуто за счет feedback-а, полученной с помощью вопросников от широкой общественностью.

Контроль за развитием в соответствии с Кодексом практик должен проводится через регулярные промежутки времени. Ожидания клиентов также следует учитывать, так как одно изменение может привести к изменениям в Кодексе.

**Большинство показателей должно сопровождаться конкретными целями** (например, расширение сети с 1%, увеличение число потребителей/объем питьевой воды, подаваемой на 2, 3%), которые будут включены в инвестиционный план и тарифную политику. Какже, приветствуется и оценка выгодных эффектов (финансовые, коммерческие, социальные, экологические) как результат достижения этих целей.

**6. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ**

Этот раздел связывает конкретные цели и то что должно быть сделано и как это сделать. Чтобы быть эффективными, планы действий должны соответствовать определенным правилам, а именно:

* Должны быть определены задачи для достижения данных целей;
* Каждая задача должна иметь ответственное лицо, которое будет назначена для того, чтобы задача была успешно проведена;
* У каждой задачи должен быть установлен срок выполнения.

*Бизнес-план является рабочим запланированным документом для установления связи между написанным словом и реальным действием на площадке. Этот раздел плана помогает процессу путем уточнения что должно быть сделано, когда и кем.*