

Проект «Интегрированное Управление Водными ресурсами в Ферганской долине (IWRM-FV)

Швейцарское Агентство Развития и Сотрудничества (SDC)

Международный Институт Управления Водными Ресурсами (IWMI)

Научно-информационный Центр Межгосударственной Координационной Водохозяйственной Комиссии (НИЦ МКВК)

**РУКОВОДСТВО ПО СОСТАВЛЕНИЮ
БИЗНЕС – ПЛАНА НА УРОВНЕ
УПРАВЛЕНИЯ МАГИСТРАЛЬНОГО КАНАЛА
(Первая редакция)**

ТАШКЕНТ - 2007

Настоящее пособие подготовлено в рамках проекта «Интегрированное Управление Водными Ресурсами в Ферганской Долине» научным сотрудником Регионального Офиса IWMI в Центральной Азии О. Б. Анарбековым под общим руководством директора проекта «ИУВР-Фергана» - профессора В. А. Духовного (НИЦ, МКВК), содиректора проекта доктора Х. Мантритилаки (IWMI), регионального менеджера В. И. Соколова (НИЦ, МКВК), а также с помощью лидера компонента «Пилотные Каналы» Н. Н. Мирзаева (НИЦ, МКВК).

Предисловие

В отрасли водохозяйственных услуг в Центральной Азии произошли большие перемены. Управление водой переходит от административного принципа к гидрографическому, то есть бассейновой системе управления на основе принципа Интегрированного Управления Водными Ресурсами (ИУВР). Создаются новые организации, учреждения состоящие из водопользователей, где они полностью или частично сами участвуют в управлении и финансировании ремонта и эксплуатации основных фондов внутриводохозяйственной или межхозяйственной ирригационной дренажной сети. Сами эти организации и их члены пока экономико-финансовом плане не сильны и нуждаются в поддержке.

Данное пособие содержит рекомендации по составлению бизнес-плана для существующих, а также вновь создаваемых по принципу ИУВР водохозяйственным организациям. Под бизнес-планом в этом документе подразумевается внедрение стратегического (перспективного) и годового планирования (основные положения) в водохозяйственных организациях в зоне действия проекта.

Целевой аудиторией этого документа являются члены руководящего органа, руководители исполнительного органа и ведущие специалисты учреждения «Управления Магистральных Каналов» созданных по проекту ИУВР-Фергана на пилотных магистральных каналах.

Данное пособие подготовлено в рамках проекта «Интегрированное Управление Водными Ресурсами в Ферганской Долине», осуществляемое IWMI и НИЦ МКВК при поддержке SDC (Швейцарское Агентство по Развитию и Сотрудничеству).

В основу данного пособия вошли следующие материалы:

- 1. Материалы проекта GTZ «Оказание содействия сети водоснабжения в Иерусалиме», 2003.*
- 2. Мирзаев Н. и др. Руководство по организационному совершенствованию управления водораспределением на основе общественного участия и гидрографического принципа на уровне пилотных каналов. Ташкент - Февраль, 2005.*
- 3. Павлов В.А. и Попов С.О. Как разработать бизнес-план и оформить документы на получение кредита. Методическое пособие для предпринимателей. Новгородское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса, Новгородский государственный фонд поддержки малого предпринимательства. Великий Новгород 1999.*
- 4. Кудашев В. Основы Бизнес-планирования. Украинская Консалтинговая Сеть, 2000.*
- 5. Анарбеков О. Бизнес-план Компании "Domestic Leisure". Магистерская Диссертация. Cyprus International Institute of Management, Кипрский Международный Институт Менеджмента. Никосия, Кипр 2004.*

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

	Термины	Определения
1.	Водное хозяйство	Отрасль экономики, связанная с использованием, охраной и воспроизводством водных объектов.
2.	Управление Магистрального Канала (УК) в проекте ИУВР-Фергана	Учреждение по эксплуатации пилотных магистральных каналов.
3.	Миссия	Краткое вдохновляющее изложение цели существования.
4.	Общие цели	Главные действия, посредством которых достигают миссию.
5.	Устав	Основа любой организации, на которой она создана. Применяются разные названия этого документа: «устав», «положение», «конституция».
6.	Анализ SWOT	Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы, является диагностическим, ситуационно – управленческим инструментом, который анализирует внутренние сильные и слабые стороны организации и выявляет внешние возможности и угрозы.
7.	Стратегия	Путь к тому, чтобы сократить слабые стороны, воспользоваться благоприятными возможностями, укрепить сильные стороны и преодолеть риски организации.
8.	Руководящий орган пилотных Магистральных каналов в проекте «ИУВР-Фергана»	является Водный Коммитет Канала, которые принимает различные формы, он может создаваться в структуре одной организации, что в принципе и планируется проектом на долгосрочную перспективу, так и в форме совместного органа создаваемого независимыми организациями (например государства и водопользователи) на определённый переходный период. Функции данного руководящего органа является определение основополагающих принципов (политики) управления магистрального канала.
9.	Исполнительный орган пилотных Магистральных Каналов в проекте ИУВР-Фергана	Является Управление (дирекция) Канала со всеми его производственными подразделениями для эксплуатации и технического обслуживания магистрального канала в проекте ИУВР-Фергана.
10.	Водопользователи	В широком смысле слова – все физические и юридические лица (заинтересованные стороны - стейкхолдеры), имеющие непосредственное или косвенное отношение к водопользованию в зоне канала (системы). В узком смысле слова - все физические и юридические лица, использующие воду для производственных, культурно-технических, экологических и прочих целей.
11.	Водохозяйственные организации	Юридические лица, деятельность которых связана с регулированием, доставкой, воспроизводством вод, водоподготовкой, отведением сточных вод и эксплуатацией водных объектов.
12.	Субъекты водопользования	Сельскохозяйственные, промышленные, коммунально-бытовые и культурно-развлекательные предприятия (организации).

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ:

SDC	<i>Swiss Agency for Development and Cooperation</i> <i>Швейцарское Агентство по Развитию и Сотрудничеству</i>
ИУВР	<i>Интегрированное Управление Водными Ресурсами</i>
IWMI	<i>International Water Management Institute</i> <i>Международный Институт Управления Водными Ресурсами</i>
НИЦ МКВК	<i>Научно-информационный Центр Межгосударственной Координационной Водохозяйственной Комиссии</i>
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH</i> <i>Немецкое Агентство по Техническому Сотрудничеству</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> <i>Организация по Продовольствию и Сельскому Хозяйству ООН</i>
УК	<i>Учреждение, Управление Магистрального Канала</i>
УААК	<i>Управление Араван-Ак-Буринским каналом</i>
БУВХ	<i>Бассейное Управление Водного Хозяйства</i>
САВП	<i>Союз Ассоциации Водопользователей</i>
АВП	<i>Ассоциация Водопользователей</i>
ГВП	<i>Группа Водопользователей</i>
ЭТО	<i>Эксплуатация и техническое обслуживание</i>
ВХО	<i>Водохозяйственные организации</i>
ССВУ	<i>Сбор средств за водохозяйственные услуги</i>
СВК	<i>Союз Водопользователей Канала</i>
ПИУ	<i>Плата за ирригационные услуги</i>
SWOT	<i>Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы, является диагностическим, ситуационно – управленческим инструментом, который анализирует внутренние сильные и слабые стороны организации и выявляет внешние возможности и угрозы</i>
РВР	<i>Ремонтно-восстановительные работы</i>
КДС	<i>Коллекторно-дренажная система</i>
ИУС	<i>Информационно-управленческая система</i>
ПУУР	<i>Проект улучшения водных ресурсов совместный проект Мирового Банка и Азиатского Банка Развития</i>
СРОМК	<i>Совместный руководящий орган магистрального канала, состоящий из представителей СВК и государственного водохозяйственного органа</i>

СОДЕРЖАНИЕ:

		<i>Стр</i>
ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ		7
I	НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	9
1.1.	<i>Основные понятия</i>	9
<i>А.</i>	<i>Зачем планировать?</i>	9
<i>Б.</i>	<i>Кто осуществляет планирование?</i>	10
<i>В.</i>	<i>Шаги разработки бизнес-плана</i>	10
II	ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	11
2.1.	Резюме деятельности УК и мероприятия по ее совершенствованию	12
2.2.	Описание УК	12
2.2.1.	<i>Предпосылки/История</i>	12
2.2.2.	<i>Услуги УК</i>	12
2.2.3.	<i>Миссия и общие цели УК</i>	13
2.3.	Анализ текущей внутренней среды деятельности и состояния УК	15
2.3.1.	<i>Управленческий аппарат и персонал</i>	15
2.3.2.	<i>Организация Управления</i>	16
2.3.3.	<i>Техническое состояние инфраструктуры УК</i>	16
2.3.4.	<i>Финансовое состояние УК</i>	16
2.4.	Описание внешней среды деятельности УК	18
2.4.1.	<i>Краткое описание отрасли</i>	19
2.4.2.	<i>Описание нужд водопользователей УК</i>	19
2.5.	Анализ и матрица SWOT	20
2.6.	Определение стратегии	21
2.7.	Перспективные планы мероприятий	22
2.8.	Годовое планирование	23
2.8.1.	<i>Определение мероприятий</i>	23
2.8.2.	<i>Дееспособность штата УК выполнению запланированных мероприятий</i>	24
2.8.3.	<i>Назначение средств и источники финансирования мероприятий</i>	24
2.8.4.	<i>Распределение ограниченных ресурсов</i>	26
2.8.5.	<i>Бюджет</i>	28
2.8.6.	<i>Процесс согласования</i>	29
2.8.7.	<i>Действия после согласования</i>	29
Приложение 1	Примерные результаты сторон SWOT УК	30

ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, вынуждает предприятия по-новому подойти к планированию своей деятельности. Сегодня уже недостаточно подготовить «промфинплан» или «технико-экономическое обоснование». Как правило, эти варианты планирования не могут дать достоверную оценку деятельности организации или ответить на все вопросы, стоящие перед организацией. Руководители организаций вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес план.

«Бизнес-план» – это документ, который предполагает внедрение в практику постановку перспективных целей, комплексного анализа ситуации, выработку стратегий и согласованных программ действий в соответствии с выявленными приоритетами и возможностями развития организации Управления Канала.

Бизнес-план – это некое подобие дорожной карты для УК, без него УК путешествует вслепую. Как УК узнает, где она находится в будущем, если не установит, откуда она начала и куда намеревается придти?

Независимо от того, владеете ли вы большой или малой организацией, начинаете ли дело или развиваете уже давно существующее, бизнес-план поможет вам:

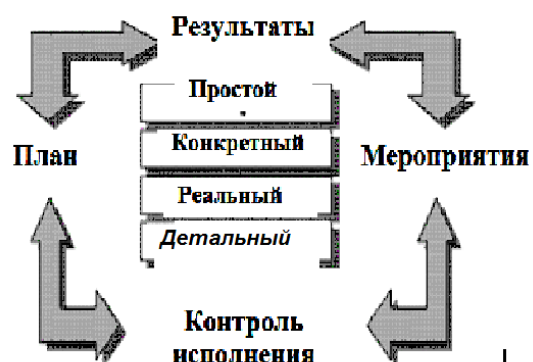
- Поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о достигнутом прогрессе;
- Просчитать возможные варианты развития организации;
- Предусмотреть, предотвратить или смягчить последствия возможных негативных явлений;
- Принимать важные деловые решения;
- Подробно ознакомиться с финансовым состоянием вашей организации;
- Быть более убедительным при поиске финансирования.

Любой бизнес-план разрабатывается для каких-то определенных целей. Мы можем выделить несколько различных причин, которые определяют характер вашего бизнес-плана в зависимости от целей, для решения которых вы разрабатываете бизнес-план:

- 1. Для внутренних целей.** Это своего рода самоконтроль: правильно ли вы поступаете, начав новое дело, развивая новое направление деятельности? Прежде всего, вы должны убедить себя в том, что вы приняли верное решение, и что вложенные средства и усилия оправдаются и принесут прибыль.
- 2. Вы хотите получить банковский кредит.** До недавнего времени для получения кредита в банке было необходимо просто предоставить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя. В последнее время все больше и больше Национальные и Зарубежные банки требуют бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или невыдаче) кредита.
- 3. Вы хотите привлечь средства инвесторов.** Независимо от того, из каких источников вы хотите привлечь средства, вам понадобится грамотно составленный бизнес-план. Несмотря на то, что инвесторы в подавляющем своем большинстве руководствуются интуицией, решая, «давать или не давать» деньги, бизнес-план становится хорошим подспорьем при получении средств. Если речь идет о привлечении средств из иностранных источников, без бизнес-плана вам не обойтись. И хотя даже правильно составленный план не гарантирует получения средств, без плана у вас не будет никаких шансов. Даже если вам удалось заинтересовать иностранного инвестора своим предложением и заключить предварительное соглашение о предоставлении финансирования, в 99 случаях из 100 инвестор потребует от вас все тот же бизнес-план.

График 1. Бизнес-план будет трудноосуществимым, если он не будет простым, конкретным, реальным и детальным.

План может помочь вам продвигаться вперед, принимать решения и добиваться успеха в вашем бизнесе.



1. НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ УК

*Действие без видения = Путаница
Видение без действия = Мечтания
Видение с действием = Изменяет мир*

Основные понятия

Без чёткого направления УК только реагируют на текущую ситуацию. Как человек на беговой дорожке, они двигаются, но никуда не идут. **Предусмотрительные УК** предвидят проблемы и решают их до того, как они возникают. Они ценят возможности и пользуются ими, выбирая свои действия и мероприятия. Другими словами УК, которые планируют свой бизнес, учитывают все возможные случаи и, действуя соответствующим образом, становятся сильнее и продвигаются успешно.

А. Зачем планировать?

Большинство руководителей отечественных организаций концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном уровне планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» хозяйственной деятельности. Но бывает и так, что даже когда составляются планы, события развиваются иначе. Мы не можем



контролировать все, что происходит или может произойти в мире. Однако, можно планировать собственные направления. В этом и состоит цель бизнес планирования, мы выбираем направление и следуем по нему, пока ситуация не изменится. Планирование повышает вероятность того, что **«мы идём туда, куда хотим идти»**.

Есть по крайней мере два типа планирования:

➤ **Стратегическое планирование на более долгий срок**

Стратегический план устанавливает направление на будущий период – обычно на следующие пять лет.

➤ **Годовое планирование на предстоящий год**

Каждый год многие организации составляют годовой план, чтобы достичь прогресс по стратегическому плану. «Годовой План» сопоставляет действия с ресурсами. Он включает План мероприятий и бюджет.

Два вышесказанных планов объединяются в единый взаимоувязанный бизнес-план.

Б. Кто осуществляет планирование?

Для многих есть свои роли в планировании:

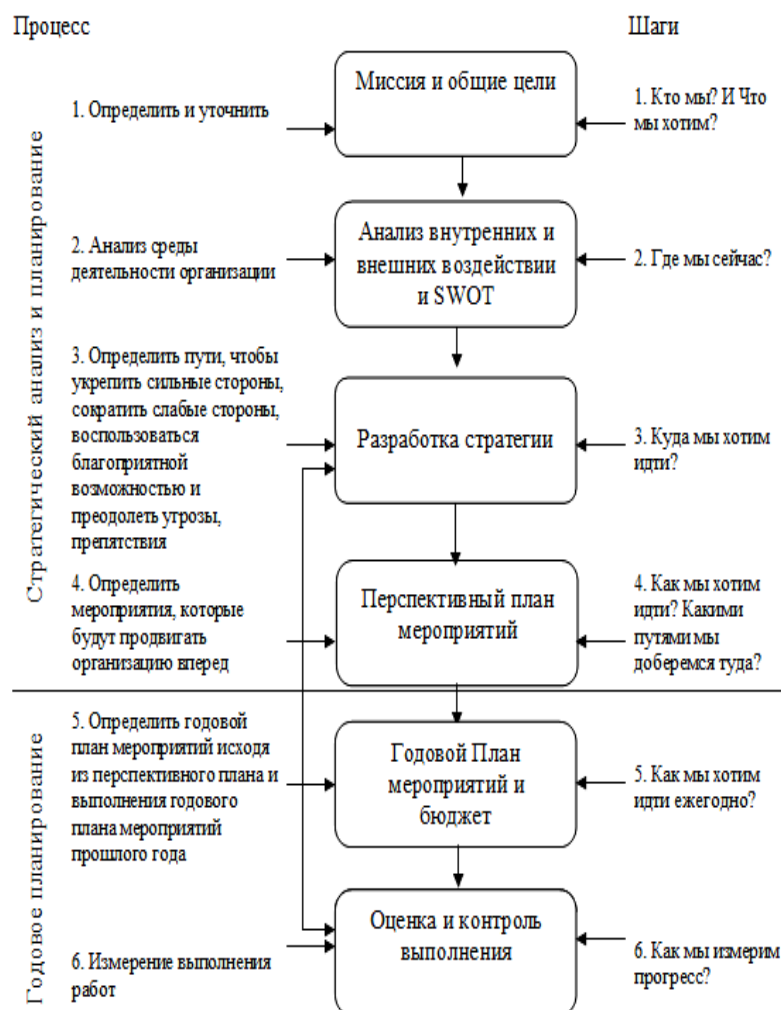
- *Руководящий орган УК устанавливает общие цели и обеспечивает взаимодействие с внешним миром.*
- *Руководитель исполнительного органа УК, добавляет свои собственные цели и даёт руководящие указания по управлению.*
- *Специалисты УК вместе могут решить, как они смогут помочь руководителю исполнительного органа в составлении бизнес-плана.*



Как мы видим, планирование особенно стратегическое (перспективное) – это одно из наиболее важных дел исполнительного органа вместе с руководящим органом УК каждый год. По-этому, для УК может понадобиться коллективная работа при составлении бизнес-плана.

В. Разработка бизнес-плана, включает следующие шаги:

График 2. Процесс разработки бизнес-плана



1. *Руководящий орган разрабатывает, уточняет миссию и общие цели УК, на основе устава УК и ожиданий заинтересованных сторон.*

2. *Проводится процесс анализа ситуации и SWOT, чтобы определить внутренние и внешние факторы, которые влияют на УК для достижения поставленных целей и выполнению миссии.*

3. *Используя информацию, собранную посредством анализа ситуации и SWOT, руководящий орган вместе с исполнительным органом УК вырабатывают стратегию по достижению целей и выполнению миссии.*

4. *На основе разработанной стратегии, исполнительный орган УК составляет перспективный план мероприятий УК.*

5. *Затем на основе перспективного плана мероприятий, а также на основе анализа плана выполнения мероприятий прошлого года, составляется Годовой план – то есть план мероприятий и бюджет на текущий год.*

6. *В конце года руководящий орган УК производит оценку деятельности, результатов плановых мероприятий.*

2. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА:

Предложенная схема является лишь основой, которая может быть использована при разработке бизнес-плана и состоит из следующих разделов:

1. Резюме (краткое описание) деятельности УК и мероприятия по её усовершенствованию;

2. Описание УК

Предпосылки/История

Услуги УК

Миссия и долгосрочная цель существования

3. Анализ текущей внутренней среды деятельности УК

Кадры

Инфраструктура

Эксплуатация и техническое содержание

Финансы

4. Описание внешней среды деятельности УК

Краткое описание сферы деятельности

Краткое описание потребностей всех заинтересованных сторон

5. Анализ SWOT

6. Стратегия УК

7. Перспективный План мероприятий

8. Годовой план включая Финансовый План:

Отчет о прибылях и убытках

Отчет о движении денежных средств

Балансовая ведомость

9. Оценка и контроль выполнения плана мероприятий

2.1. РЕЗЮМЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УК И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Краткое описание деятельности УК размещается в начале документа после того, как закончена разработка всего бизнес-плана. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана.

Оно должно содержать:

- а) основную суть деятельности УК: чётко описывающая миссию и общие цели;
- б) предоставляемые услуги УК;
- в) описание текущей состоянии УК включая, кадры, организационная структура; инфраструктура и финансовое состояние;
- г) описание какими возможностями располагает УК и стратегию УК по воспользованию благоприятной возможностью; сокращению слабых сторон; укреплению сильных сторон и преодолению рисков;
- д) планы мероприятий на следующие 3 лет и годовые планы мероприятий по их реализации;
- е) потребность к финансовым ресурсам.
 - Объем требуемого внешнего финансирования;
 - Прогноз объема реализации услуг УК;
 - Возврат займов инвесторам.

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1-2 машинописных страниц.

2.2. ОПИСАНИЕ УК

2.2.1. Предпосылки/История

В этом разделе необходимо представить базовую информацию относительно УК. Особенно, необходимо осветить следующие вопросы:

- Где и когда была образована и создана УК?
- Юридическая форма, кто является учредителями организации?
- Как развивалась организация, краткая история УК и условия ее деятельности?

2.2.2. Услуги УК

Здесь, необходимо описать основные виды услуг, которые УК предоставляет водопользователям, охарактеризовать основных потенциальных водопользователей услуг УК;

- Привести суть/характеристику услуг УК;
- Почему услуги УК необходимы?

- Нужно объяснить, какие услуги УК предоставляет и может представить в перспективе?
- Кто является потенциальными потребителями услуг УК?
- Какую пользу от услуг УК извлекают водопользователи и что это им даст (стоимость дополнительной продукции, дополнительные издержки, дополнительный доход)?

2.2.3. Миссия и общие цели УК

У каждой организации есть своя цель существования. Каждому нужно и необходимо знать, в чем она заключается. В Уставе организации, то есть в основополагающем документе, который образовал деятельность и функционирование УК обычно определена миссия, т.е. долгосрочного цель и суть существования и общие цели функционирования организации.

Исходя из этого документа необходимо определить:

- Миссию – это краткое изложение долгосрочной цели и сути существования:

Например из Устава «Государственного Учреждения Управления канала Ходжабакирган», миссией можно определить следующее: «Реализация Концепции по рациональному использованию и охране водных ресурсов посредством постепенного перехода на системный метод управления в пределах гидрографических единиц при широком участии общественности в управлении водными ресурсами».



Миссия организации является руководством к действию для каждого сотрудника УК. Она должна быть изложена ясно, кратко и точно.

Её формулировка напоминает всем о цели УК каждый день, иногда даже помогая сотрудникам принимать решения. Миссия представляет из себя важные принципы руководства для руководящего органа УК. Она обобщает намерения УК так, чтобы сотрудники могли помнить о них каждый день.

Критерии формулировки миссии:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Суммирует цель и желаемые результаты • Является краткой и ясной | <ul style="list-style-type: none"> • Легко запоминается • Помогает сотрудникам принимать решения |
|--|--|

➤ Общие Цели

Общие цели (задачи) – это главные действия, посредством которых достигают миссию. Общие цели формируются непосредственно исходя от изложения миссии УК.

Они устанавливаются больше ожиданий для УК в целом.

Например из Устава «Государственного Учреждения Управления канала Ходжабакирган, Таджикистан», общими целями можно определить:

- Разработка, совместно с руководящим органом УК, долгосрочных и краткосрочных планов развития и эксплуатации канала, утверждение их вышестоящей водохозяйственной структурой, осуществление контроля их исполнения;
- Обеспечение целевого и рационального использования водных ресурсов, соблюдение установленного порядка водопользования в целом по системе канала в целом;
- Обеспечение технической надежности системы канала и водохозяйственных сооружений;
- Осуществления своевременной и бесперебойной плановой водоподачи и контроля за использованием оросительной воды водопользователями;
- Внедрение водосберегающих технологий, повышение эффективности и целевое использование выделенных средств, материально-технических ресурсов, техники и оборудования.

Итак, чтобы определить общие цели, взгляните на формулировку миссии УК. Подумайте о том, что нужно сделать, чтобы осуществить ее.

Миссия и общие цели являются первыми шагами в создании целеустремлённой и инициативной рабочей силы. Они также являются основой планирования.

2.3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ и СОСТОЯНИЯ УК

«Если вы не знаете, куда вы идёте, любая дорога приведёт вас туда ...»



Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать УК в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- *кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;*
- *организация управления;*
- *производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики,*
- *финансовое состояние организации;*
- *организационная культура.*

Чтобы обнаружить внутренние воздействия, взгляните внутрь УК. Какие тенденции влияют на большинство сотрудников? Довольны ли сотрудники в целом и продуктивны ли их действия, или наоборот? Есть ли участки, где сотрудники борются, чтобы выполнить работу? Есть ли у УК достаточно ресурсов? Есть ли необходимость дополнительного финансирования ?

Когда организация занимается планированием, обычно от людей слышат следующее:

- *Нам нужно больше людей*
- *Нам нужно больше денег*
- *Нам нужны квалифицированные кадры*
- *Нам нужно больше оборудования*

На этапе внутренних воздействий мы выявляем общие тенденции, которые могут влиять в УК. Обучение или же повышение квалификации сотрудников УК – хороший пример намечаемых мероприятий.

2.3.1. Управленческий аппарат и персонал

Необходимо дать краткую характеристику сотрудников исполнительного органа УК, указав число сотрудников, период их работы в УК, образование, квалификацию и опыт работы в данной области. Здесь также, необходимо выяснить укомплектован ли полностью штат и если необходимость повышения квалификации сотрудников УК, какова их заработная плата

2.3.2. Организация Управления

Организационный раздел плана должен ознакомить заинтересованных лиц с вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры. При описании организационной структуры необходимо четко показать: какова структура и стиль управления организации? Кто и чем занимается или будет заниматься? Как все службы взаимодействованы или будут взаимодействованы между собой и как намечается координация и контроль их деятельности?

Представляется схематическое описание организационной структуры УК.

2.3.3. Техническое состояние инфраструктуры УК

В этом разделе необходимо описать всю инфраструктуру УК, то есть всю систему канала, включая распределительные каналы всех порядков, относящиеся к межхозяйственной части, всеми сооружениями на нем, а также о состоянии механизмом УК.

- особенности технического состояния канала (наименование каналов и сооружения на них, количество каналов, их характеристика – протяженность, наличие облицовки, пропускная способность, КПД, максимальный расход, наличие участков с машинной водоподачей, характеристика насосных агрегатов, высота подъема, площади машинного орошения, необходимость реабилитации и т.п);
- состояние сооружений, оборудования и механизмом (количество, тип, техническое состояние, возраст и износ), балансовую и остаточную стоимость, а также рыночную цену помещений и оборудования учреждению;
- необходимость проведения ремонтно-эксплуатационных работ по реконструкции и модернизации.

2.3.4. Финансовое состояние УК

Необходимо предоставить (рассмотреть) финансовые результаты последних трех лет деятельности УК, проанализировать тенденцию реализации услуг, объяснить причины появления высоких (особенно) или низких показателей, показать баланс между задолженностями и начальным капиталом и прочие.

При изучении финансового состояния УК, как правило анализируют три основных финансовых документа – отчет о доходах и расходах, баланс и отчет о движении денежных средств за минувшие три года.

Таблица 1. Отчет по доходам и расходам за 2003-2007 гг.

	2003	2004	2005	2006
Операционные доходы				
ПИУ				
Гос средства				
Другие поступления				
Всего операционные доходы				
Операционные расходы:				
Зарплата, премия, соц фонд и налоги				
Офисные расходы				
Ремонт и техобслуживание				
Транспортные расходы				
Резервный Фонд				
Разные расходы				
Всего операционных расходов				
Операционная прибыль				
Другие расходы:				
Процентные расходы по кредиту				
Чистая Прибыль				

Таблица 2. Движение денежных средств УК 2003 – 2007

	2003	2004	2005	2006
<i>Поток наличности</i>				
Остаток денежных средств				
Ожидаемая выручка от услуг				
Ожидаемые другие поступления				
<i>Доступные денежные средства</i>				
<i>Расходы</i>				
Зарплата, пенсионный фонд, подоходные налоги				
Транспортные расходы				
Офисные расходы				
Ремонт и техобслуживание				
Выплата кредита				
Непредвиденные расходы				
<i>Общее использованные денежные средства</i>				
Чистый денежный поток				

Таблица 3. Балансовая ведомость УК _____ на _____ **год**

Активы		
Текущие активы		
Наличные		0
Материальные Товары. Запасы сельхозпродукции		0
Дебиторская задолженность (невыплаченные ПИУ)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. вплаты и штрафы)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. др. выплаты)		0
	Всего текущие Активы	0
Основные средства		
Здания и оборудования		
Мебель и недвижимость		0
Офисное оборудование		0
Оборудование по техобслуживанию		0
Земли		0
Здания		0
	Всего основные средства	0
ИТОГО АКТИВОВ		
Задолженности и собственные средства		
Задолженности		
Текущие задолженности		
Кредитная Задолженность		0
Задолженность по налогам		0
Краткосрочные обязательства		0
	Всего текущие Задолженности	0
Единовременные задолженности		
Долгосрочные обязательства		0
	Всего задолженности	0
Собственные средства		
Собственные средства водопользователей (чистый доход)		0
Всего задолженностей и собственные средств		

2.4. ОПИСАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УК

Здесь необходимо привести информацию о внешних воздействиях. О том, что происходит вне УК и как это влияет или повлияет на деятельность УК?

Вот примеры факторов внешних воздействий, которые влияют на многие УК:

- *Растущие потребности к оросительной воде заинтересованных сторон*
- *Новые законы или правила в отношении земли и воды*
- *Экономическая ситуация*
- *Общественные нужды водопользователей*
- *Наличие воды или других ресурсов*
- *Новые технологии*
- *Политические события*
- *Инвестиции доноров*

Часто УК не так много может сделать, чтобы контролировать то, что происходит в этих областях. Однако, УК может предвидеть, что произойдет и подготовиться к этому.

Руководящий орган УК более информирован и может лучше понимать внешние воздействия. Члены руководящего органа могут работать в разных отраслях экономики или в государственных органах. Они могут быть ближе к общественности и должны принять вышесказанную информацию и представить факты, основанные на них.

2.4.1. Краткое описание отрасли

В этот раздел входит описание отрасли и возможностей для развития УК.

- Какие есть возможности для расширения и развития услуг УК в будущем?
- Существуют ли какие-либо серьезные ограничения с точки зрения охраны окружающей среды, законодательства и т.д.?
- Имеется ли возможности дополнительного финансирования деятельности УК или же дополнительные возможности улучшения деятельности УК посредством организации подсобных хозяйств? Например, есть ли возможность, организации рыбоводческих прудов, использование под посевами водоохраных полос, организации экологического туризма, добыча гравия и песка вместе с очисткой, выработка электроэнергии и т.п.?

2.4.2. Описание нужд водопользователей УК

Чтобы добиться заинтересованности водопользователей в услугах УК, она должна досконально изучить своих водопользователей. Для этого она должна, с одной стороны, изучить потребности водопользователей, а с другой – возможности платежеспособности водопользователей, которые будут пользоваться или пользуются услугами УК.

Необходимо осветить следующие вопросы:

- Какова ёмкость рынка, то есть число водопользователей и их орошаемая площадь, которая нуждается в услугах УК?
- Кто основные потребители услуг УК сегодня и где они находятся?
- Как они расплачиваются за услуги УК?
- Как часто они расплачиваются за услуги? Какие произошли изменения в собираемости средств за услуги в последние несколько лет?
- Что является основной мотивацией при оплате за водохозяйственные услуги?
- Как водопользователи определяют качество предоставляемых услуг УК?
- Насколько водопользователи удовлетворены услугами УК?



2.5. АНАЛИЗ SWOT

Анализ внешних и внутренних факторов предоставляет возможность понять среду функционирования УК. При SWOT анализе УК рассматривается в контексте этой среды и определяются:

А. Сильные стороны УК, исходя из внутреннего состояния организации

Что УК делает хорошо? Какие у неё преимущества? Какие таланты имеются среди сотрудников? Что есть у УК такого, чего нет у других УК?

Б. Слабые стороны УК, исходя из внутреннего состояния организации

На что жалуются водопользователи при пользовании услуг УК? Что сдерживает УК? На что жалуются сотрудники, возможно низкая заработная плата, нет условия? С какими проблемами сталкивается УК за последние годы, возможно проблемы по сбору старых долгов? Есть необходимость проведения ремонтно-эксплуатационных работ?

Далее, необходимо рассмотреть основные возможности и угрозы, которые могут быть основой успеха УК, а также неуспеха деятельности/функционирования УК, связанные с внешней средой деятельности УК.

В. Благоприятные возможности УК

Есть ли новые территории, где УК могла расширить свои услуги? Имеются ли новые технологии, что УК могла внедрить? Имеются ли новые возможности привлечения финансовых средств для улучшения деятельности УК? Имеются ли новые возможности по повышению материальной заинтересованности работников УК, например на основе договоров с АВП по получению части их продукции натуральной, путем использования продукции собственных площадей и т.д. Есть ли возможность по мерам взыскание старых долгов и т.п.?

Г. Угрозы или препятствия УК

Какие проблемы могут появиться в будущем? Есть ли внешние силы, которые действуют против функционирования УК? Что стоит на пути УК когда что-то новое тестируется?

Когда SWOT анализ выполнен, подводится

итог. Это легко сделать указав сильные, слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы и обосновать мнения фактами.

Сильные стороны УМК	Слабые стороны УМК
1)	1)
2)	2)
3)	3)
Возможности УМК	Угрозы УМК
1)	1)
2)	2)
3)	3)

2.6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Когда руководящий орган УК знает, текущую ситуацию УК, он вместе с исполнительным органом УК может подумать, куда УК должна идти и где она должна быть. Используя результаты SWOT, УК приходит к следующим вопросам:

- **Как УК может укрепить сильные стороны?**
- **Как УК может сократить или устранить слабые стороны?**
- **Как УК может воспользоваться благоприятными возможностями?**
- **Как УК может преодолеть угрозы или препятствия?**

Чтобы ответить на выше-указанные вопросы после выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей устанавливается цепочка связей между ними, которая используется для формулирования стратегий организации.

Следующие таблицы удобный способ суммировать ваши стратегии.

Таблица №5. Укрепление сильных сторон УК	
Описание сильных сторон	Стратегия <i>Как УК может укрепить сильные стороны?</i>
A)	
B)	

Таблица №6. Сокращение и устранение слабых сторон УК	
Описание слабых сторон	Стратегия <i>Как УК может сократить/устранить слабые стороны?</i>
A)	
B)	

Таблица №7. Воспользоваться возможностями УК	
Описание благоприятной возможности	Стратегия <i>Как УК может воспользоваться благоприятными возможностями?</i>
A)	
B)	

Таблица №8. Преодоление угроз и препятствий УК	
Описание угроз и препятствии	Стратегия <i>Как УК может преодолеть угрозы или препятствия?</i>
A)	
B)	

Многие сотрудники и заинтересованные стороны могут внести свой вклад – особенно те, кто близок к повседневным задачам и трудностям деятельности УК.

После ответов на вышесказанные вопросы УК разрабатывает **стратегию** – путь к тому, чтобы сократить слабые стороны, воспользоваться благоприятными возможностями, укрепить сильные стороны и преодолеть риски.

2.7. ПЛАНЫ МЕРОПРИЯТИЙ НА СЛЕДУЮЩИЕ 3/5 ЛЕТ

Стратегия – это широкий подход или формулировка того, где УК должна быть через три/пять лет. Как УК доберётся в «туда»? Теперь пришло время определить мероприятия, которые позволят УК двигаться вперёд.

Логика такова:

В первую очередь, определяем задачу, то есть проблему УК. Потом прорабатываем стратегию. Затем прорабатываем мероприятия.

Задача <i>Где УК сейчас?</i>
Стратегия <i>Где УК должна быть?</i>
Мероприятия <i>Как добиться этого?</i>

Стратегический план устанавливает рамки процесса годового планирования. В этом процессе УК выбирает действия на следующий год, которые помогут УК продвинуться по стратегическому плану.

На этой стадии процесса планирования, пришло время превратить ваши идеи в действия/мероприятия - пути к осуществлению вашей стратегии. Также время, подумать о выгодах и затратах каждого запланированного мероприятия.

Необходимо описать мероприятия которые позволят УК двигаться вперёд, к таким мероприятиям могут относиться переквалификация сотрудников, облицовка канала, проведение капитальных ремонтов основных элементов (сооружений) гидромелиоративных систем, использование кредитов на конкретные мероприятия по повышению эффективности, например на установку водомеров, а также другие мероприятия.

Таблица № 9 способ для Вас суммировать ваши идеи мероприятий.

Таблица №9. Мероприятия				
Стратегия УК	Мероприятия: как УК достигнет этого?	Ожидаемые выгоды	Оценка затрат	Установление очередности
1)				
2)				

Опишите выгоды, которые каждое мероприятие принесет. Если Вы можете, оцените выгоды в финансовых выражениях. Будьте реалистичны и оптимистичны. Оцените затраты как, лучше Вы сможете. Позже, будет время, чтобы сделать детальный бюджет для каждого мероприятия в годовом плане мероприятий.

2.8. ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

«Если вы всегда делаете то, что вы всегда делали, вы всегда будете тем, кем вы всегда были».

Каждый год организации составляют свой **Годовой план**, для того чтобы продвигаться по стратегическому плану. «Годовой план» увязывает мероприятия с располагаемыми ресурсами. Он включает **План мероприятий и Бюджет**.

План мероприятий описывает:

- **Мероприятия:** То, что надо делать в следующем году. Некоторые мероприятия будут такими же, как в прошлом году. УК могут понадобиться новые мероприятия для достижения прогресса.
- **Ресурсы:** УК нужны специалисты, материалы, деньги и оборудование, чтобы предпринимать мероприятия.
- **Приоритеты:** Каждое мероприятие будет иметь затраты и должно приносить пользу. Некоторые мероприятия крайне необходимы – даже если затраты превышают пользу от них. Подобные факторы являются приоритетными.
- **Бюджет и Финансовые прогнозы:** При формировании бюджета необходимо в мероприятиях предусмотреть ресурсы (согласно приоритетам).

Как составляется годовой план?

2.8.1. Определение мероприятий

Плановики определяют мероприятия многими способами:

- **Из анализа плана выполнения мероприятий прошлого года**

Исходя из плана выполнения из прошлого года специалисты УК определяют какие мероприятия надо продолжать в следующем году, а какие мероприятия следует исключить, в том числе по:

- Эксплуатации и содержанию магистральной и распределительной сети, водохранилищ и головных сооружений, дренажа и гидрометрических постов;
- Управлению основными фондами и активами;
- Проведению ремонтно-восстановительных работ;
- Планированию трудовых ресурсов УК и т.д.

- **Из стратегического плана:**

Исходя из мероприятий, которые были выбраны для выполнения в будущем (см таблицу №9. Перспективные Мероприятия). Исходя из перспективного плана мероприятий, сотрудники УК определяют программу капиталовложений на последующие года. Теперь пришло время разработать рабочие шаги, которые Вы можете взять в течение года, чтобы делать успехи по перспективным мероприятиям. Стратегический план указывает, составные годового плана, сроки выполнения и согласования.

Результатом этих усилий будет перечень мероприятий/проектов, затем начинается планирование мероприятий или же проектов:

- Каковы рабочие шаги по каждому запланированному мероприятию или проекту?
- Сколько времени придётся затратить сотрудникам по каждому мероприятию или проекту?
- Понадобятся УК новые или дополнительные ресурсы в поддержку этих мероприятий?

2.8.2. Дееспособность штата УК выполнению запланированных мероприятий

Теперь плановики рассматривают собственные возможности, в частности дееспособность штата УК для выполнения запланированных мероприятий:

- Какой объем работ могут выполнить имеющиеся сотрудники в следующем году?
- Потребуется ли УК большее число сотрудников?

Ведь если сотрудникам придётся делать слишком много, они не смогут сделать всё хорошо. Чтобы ответить на эти вопросы, плановики сравнивают время, необходимое для запланированных мероприятий, с имеющимся временем.

2.8.3. Назначение средств и источники финансирования мероприятий

Следующий вопрос, который задают плановики: «Какие денежные ресурсы необходимы для покрытия рассчитанных затрат, связанные с мероприятиями?».

Таблица №10. Планирование мероприятий		
Мероприятия	Рабочие шаги	Оценка затрат/Сметные расходы
А)		
Б)		
В)		

Источниками финансирования УК являются:

- Бюджетные ассигнования;
- Средства поступающие от хозяйственной деятельности и оказания услуг водопотребителям;
- Иные источники, не запрещенные законодательством.

Когда будут поступать средства?

Достаточно ли будет притока наличности, чтобы покрыть их отток?

В этом разделе необходимо представить план финансирования мероприятий, то есть указать сколько необходимо средств для реализации намеченных мероприятий, предполагаемые источники получения средств; ожидаемый срок возврата вложенных средств.

Особое внимание следует уделить источникам, за счет которых будет осуществляться финансирование мероприятий. Источники необходимо разделить на несколько категорий, например:

- Собственные денежные средства УК (имеющиеся и планируемые);
- Внешнее финансирование (денежные и товарные кредиты, поставка оборудования на условиях лизинга, инвестиции).

2.8.3.1. Условия финансирования и залог

Рассматривая условия финансирования мероприятия, надлежит точно указать объем необходимого кредита, гранта или инвестиций.

Нужно рассмотреть следующие аспекты:

- Условия кредитования: сумма необходимого кредита; график погашения кредита; срок кредита или займа; процентная ставка; льготный период для погашения кредита (займа); условия выплаты ссудного процента; условия выплаты основной суммы займа;

Таблица №11. Затраты связанные с обслуживанием кредита (лизинга)

№	Наименование показателя	Первый год, месяцы				Всего, за год	Второй год, кварталы			
		1	11	12		1	2	3	4
1.	Размер кредита для начисления %									
2.	Возврат кредита									
3.	% по кредиту									
4.	Всего к выплате									

- Условия получения оборудования в лизинг (срок лизингового договора, сумма авансового платежа, график лизинговых платежей, условия и цена приобретения оборудования и т.д.).
- Рыночную стоимость залогового обеспечения, которое предлагается для гарантирования займа или приобретения оборудования на условиях лизинга (по результатам экспертной оценки имущества).

2.8.3.2. Расчет необходимых вложений

Под вложениями понимаются затраты на оборудование, строительство (реабилитацию) и прочие, которые необходимо для реализации планов мероприятий. В вложения входят также и оборотные средства, которые необходимы для «раскрутки» дела.

Продумайте все требуемые расходы и как можно точнее оцените их величину. Для удобства расчетов рекомендуем использовать таблицу №12. Распишите все расходы и подсчитайте их сумму.

№12. Расчет необходимых вложений.

НАИМЕНОВАНИЕ РАСХОДОВ		ВЕЛИЧИНА, сум.
1.	Необходимые оборудование, в том числе:	
	А)	
	Б)	
2.	Расходы на строительство или реабилитацию, в том числе:	
	А)	

	Б)	
3.	Суммарный объем требующихся оборотных средств		
4.	Прочие расходы по созданию организации		
ИТОГО – Необходимые стартовые вложения (п.1+п.2+п.3+п.4)			

Примечания.

1. При заполнении п.1. следует вносить недостающее оборудование, а также расходы на модернизацию и ремонт оборудования, которым Вы уже владеете. (Имеется в виду, что после необходимой модернизации и ремонта это оборудование может быть использовано для осуществления запланированных мероприятий УК).

2. При заполнении п.2. следует учитывать затраты, связанные со строительством зданий и сооружений или реконструкцией имеющихся помещений, в том числе расходы на проектные работы и строительно-монтажные работы.

3. В прочие расходы могут войти все необходимые расходы связанные с выполнением плановых мероприятий.

2.8.3.3. Оценка необходимого внешнего финансирования.

Привлечение внешнего финансирования расширяет возможности УК. Для определения необходимого объема внешнего финансирования следует из итоговой суммы таблицы №12. вычесть величину собственных финансовых средств, которую лично УК способна вложить дело. Для удобства расчета воспользуйтесь таблицей №13.

Таблица №13. Оценка необходимого внешнего финансирования

№	Наименование расходов	Величина, руб
1.	Необходимые вложения	
2.	Вкладываемые собственные средства	
3.	Требуемое внешнее финансирование (п.1. – п.2.)	

2.8.4. Распределение ограниченных ресурсов Сопоставление мероприятий и ресурсов

Плановики распределяют ресурсы от высшего приоритета к низшему. Они останавливаются, когда ресурсы заканчиваются.

Составляется ведомость доходов и расходов, для отражения результатов запланированных мероприятий и движение денежных средств.

Это разрабатывается с целью обобщения картины предварительных расчетов и прогнозов плана развития организации. Все расчеты представляются в стоимостном выражении. Расчеты финансового плана разрешают прийти к выводу о реальности мероприятий по усовершенствованию деятельности и функционирования УК исходя из экономической точки зрения. Это также позволит предусмотреть проблемы и сравнить реальный ход дел с запланированным.

Иногда прогноз делается на три года, причем в первый год делается ежемесячная разбивка, во второй – ежеквартальная, а за третий год предоставляются обобщенные результаты за 12 месяцев.

Таблица 14. Примерный плановый отчет по доходам и расходам за 2008-2010 гг.

	2008					2009				2010
	Янв	Фев	Мар	Дек	I – кв	II-кв	III-кв	IV-кв	
Операционные доходы										
ПИУ										
Дополнительный источник										
Всего операционные доходы										
Операционные расходы:										
Зарплата, премия, соц фонд и налоги										
Офисные расходы										
Транспортные расходы										
Покупка оборудования										
Командировочные расходы										
Разные расходы										
Всего операционных расходов										
Операционная прибыль										
Орошаемая территория Канала										
Общий объем подачи воды										
ПИУ за 1 м3										

Таблица 15. Примерный отчет движения денежных средств УК 2008 – 2010гг

	2008					2009				2010
	Янв	Фев	Мар	Дек	I – кв	II-кв	III-кв	IV-кв	
Поток наличности										
Остаток денежных средств										
Ожидаемая оплата со стороны заинтересованных сторон										
Другие поступления										
Доступные денежные средства										
Расходы:										
Зарплата, премия, соц фонд и налоги										
Офисные расходы										
Транспортные расходы										
Покупка оборудования										
Командировочные расходы										
Разные расходы										
Общее использование денежных средств										
Чистый Денежный Поток										

Таблица № 16. Примерная Балансовая Ведомость УК на 200__г.

АКТИВЫ		
Текущие активы		
Наличные		0
Материальные Товары. Запасы сельхозпродукции		0
Дебиторская задолженность (невыплаченные ПИУ)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. вплаты и штрафы)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. др. выплаты)		0
Дебиторская задолженность др.		0
	Всего текущие Активы	0
Основные средства		
Здания и оборудования		
Мебель и недвижимость		0
Офисное оборудование		0
Оборудование по техобслуживанию		0
Земли		0
Здания		0
	Всего основные средства	0
ИТОГО АКТИВОВ		
ПАССИВЫ		
Задолженности и собственные средства		
Задолженности		
Текущие задолженности		
Кредитная Задолженность		0
Задолженность по налогам		0
Краткосрочные обязательства		0
	Всего текущие Задолженности	0
Единовременные задолженности		
Долгосрочные обязательства		0
	Всего задолженности	0
Собственные средства		
Собственные средства водопользователей (чистый доход)		0
Всего задолженностей и собственные средств		

Плановики должны корректировать запланированные мероприятия, чтобы уравновесить доходы, затраты и движение денежных средств. Эти корректировки включают:

- Изменение сроков мероприятий или проектов
- Изменение объёмов мероприятий или проектов
- Отмену или добавление проектов
- Решение о заимствовании денег или уменьшении долга

На этом этапе, Финансово-экономический отдел устанавливает лимит по ресурсам.

2.8.5. Бюджет

Для разработки бюджета со сбалансированными мероприятиями и ресурсами, Финансово-экономический отдел УК корректирует накладные расходы, проценты и амортизацию. Затем:

- Подробные бюджеты показывают УК ресурсы, которые будут у него, чтобы предпринимать мероприятия.
- Финансовые графики прогнозируют результаты для предстоящего года.

Бюджет является балансом предполагаемых расходов с ожидаемыми доходами. Расходы или доход корректируются для приведения предполагаемого бюджета к балансу. Ожидаемые статьи в качестве дохода перечислены в бюджете слева, а статьи, предполагаемые в качестве расходов, перечислены справа.

№17. Примерный Бюджет УК на 200 г.

Доход			Расход		
<i>№ Статьи</i>	<i>Описание</i>	<i>Сумма</i>	<i>№ Статьи</i>	<i>Описание</i>	<i>Сумма</i>
1.	Плата за ирригационные услуги		1.	Заработная плата штата УК за 12 месяцев	
2.	Государственные ассигнования		2.	Выплата налогов	
3.	Плата за другие услуги		3.	Канцелярские товары	
4.			4.	Материалы технического обслуживания	
			5.	Оборудования и инструменты	
			6.	ГСМ	
			7.	Коммунальные услуги	
			8.	Ремонтные работы	
			9.	Непредвиденные расходы	
<i>Всего дохода</i>			<i>Всего расхода</i>		

2.8.6. Процесс согласования

Теперь в финансовом плане описаны мероприятия и ожидаемые финансовые итоги, которые следует согласовать с руководящим органом УК.

Члены руководящего органа могут не согласиться с приоритетами, добавить что-нибудь ещё, отправить план обратно исполнительному органу УК для исправления. С учетом этих поправок, Годовой План – план мероприятий и бюджет на текущий год, утверждается и вступает в силу.

Согласно принципу УК, утверждение руководящим органом Годового Плана также передаёт руководителю исполнительного органа УК, полномочия предпринимать мероприятия и расходовать денежные ресурсы согласно бюджету.

2.8.7. Действия после согласования

После согласования Годового плана, руководитель исполнительного органа УК начинают его исполнять. План является основой управления по результатам, в котором цели установлены для каждого сотрудника.

В ежемесячных или ежеквартальных отчётах фактические результаты сравниваются с планом.

Приложение 1. Примерные результаты сторон SWOT УК

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% оплата за ирригационные услуги УК водопотребителями ➤ Профессионально подготовленные сотрудники УК ➤ Лояльность сотрудников УК к работе ➤ Небюрократический стиль работы ➤ Существование системы стимулирования сотрудников УК ➤ Водные ресурсы в пределах одной гидрографической зоны (гидроединицы) ➤ Желание развивать профессионально сотрудников ➤ Руководящий орган УК, состоящий из представителей со всех обслуживаемых зон каналов УК ➤ Взаимное доверие между водопользователями и УК ➤ Проводимость собрания водопользователей ➤ Водообеспеченность ➤ Своевременный водоучёт ➤ Лидерство управления Руководства МУК 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Слабая организационная структура ➤ Низкая собираемость ПИУ ➤ Заиливание каналов из за отсутствия техники ➤ Отсутствие справедливой системы компенсации ➤ Слабые финансовые ресурсы ➤ Отсутствие нормальных условий работы и оборудования ➤ Износ ирригационно-дренажных инфраструктур УК ➤ Конфликты между водопользователями по доставке и распределению воды на территории УК ➤ Недоверие между Руководством и исполнительным органом УК ➤ Число сотрудников не достаточно – не имеется нужных специалистов ➤ Отсутствие координации между сотрудниками ➤ Непривлечение и неудержание квалифицированного персонала ➤ Нелояльность к работе сотрудников УК ➤ Нет специализированных программ обучения по повышению квалификации УК ➤ Не придаётся значения индивидуальным инициативам ➤ Нехватка квалификации у административного и технического персонала УК ➤ Отсутствует спец техника УК ➤ Слабая лидерство в управлении Руководящего органа УК
<p data-bbox="177 848 624 882">Благоприятные возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Возможность расширения услуг/зоны обслуживания ➤ Использование новых технологий и расширение их использования, систематическое повышение качества работы ➤ Привлечение дополнительных финансовых средств международных финансовых институтов и организаций для улучшения технического состояния технической инфраструктуры УК ➤ Повышение квалификации сотрудников УК ➤ Новые законодательства в сфере управления водой (внедрение платного водопользования, переход от административного к гидрографическому принципу управления водой, закон об АВП и т.д.) 	
Угрозы	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Утрата накопленного опыта специалистами ➤ Ухудшение рабочего настроения и снижение производительности ➤ Банкротство ➤ Нет собственных финансовых ресурсов (запасов и т.д.) ➤ Конфликты водопользователей между собой ➤ Задолженность за поставку орошаемой воды и электроэнергии ➤ Стихийные бедствия ➤ Несвоевременная оплата за ирригационные услуги УК водопользователями ➤ Возможность появления новых законодательных актов в сфере управления водными ресурсами ➤ Возможность изменения тарифов за воду ➤ Водные ресурсы, которые начинаются в другом районе, находятся под контролем другого региона ➤ Возможность поднятия уровня грунтовых вод 	