



КП «ЧЕРНІВЦІВОДОКАНАЛ»
БІЗНЕС-ПЛАН НА 2018-2022
та
ПЛАН КОРИГУВАННЯ ТАРИФУ

Звіт про заплановані заходи та очікуванні результати щодо здійснення господарської діяльності з централізованого водопостачання на 2018-2022 роки, включаючи фінансовий план та план коригування тарифу



Чернівці, грудень 2017 рік





ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Мета та зміст представленого бізнес-плану відповідають стратегічній політиці підприємства, яку впроваджують начальник та керівний апарат КП «Чернівціводоканал». Наша місія та візія виступають основою для цілей цієї політики. Вони також закладають основні принципи майбутнього розвитку нашої господарської діяльності, і корпоративної філософії, яка присутня в кожній справі, до якої ми докладаємо зусиль.

Положення про нашу місію скеровує роботу кожного представника нашої організації, нагадуючи про нашу основну мету. Воно також відображає, на що в першу чергу скерована наша увага, послуги, які ми прагнемо надавати, відповідні стандарти та обмеження.

Наша **Місія**

Забезпечення споживачів надійним високоякісним централізованим водопостачанням та водовідведенням за доступною ціною

Виходячи із представленої місії, ми також будемо нашу майбутню візію для постановки цілей, які входять до даного плану, що охоплює період в п'ять років і більше. Тобто, візія КП «Чернівціводоканал» визначає на яку саме основну мету спрямована робота підприємства, де ми бачимо себе на кінець п'ятирічного періоду, який охоплює даний стратегічний план.

Наша **Візія**

Ми надійна, успішна, фінансово стала компанія з централізованого водопостачання та водовідведення, яка сприяє захисту навколишнього природного середовища та соціальному добробуту. Нам довіряють!



КП «ЧЕРНІВЦІВОДОКАНАЛ» БІЗНЕС-ПЛАН НА 2018-2022 та ПЛАН КОРИГУВАННЯ ТАРИФУ

Господарська діяльність з централізованого водопостачання

ЗМІСТ

Слово начальника КП «Чернівціводоканал»	iv
Очікувані ключові заходи та результати.....	v
1 Вступ	1
1.1 КП «Чернівціводоканал».....	1
1.2 Наші зобов'язання та очікування споживачів	2
1.3 Задачі на майбутнє	3
1.4 Чому наш план розрахований на п'ять років	7
2 Наші майбутні операційні заходи.....	8
2.1 Управління активами	8
2.2 Вдосконалене управління технічним обслуговуванням та ремонтними роботами	9
2.3 Стратегія зменшення втрат води	10
2.4 Стратегія енергоефективності підприємства	11
2.5 Планування діяльності головного офісу та адміністрації	11
2.6 План управління людськими ресурсами	12
2.7 Прогнозування операційних витрат.....	12
3 Наші Майбутні комерційні заходи	14
3.1 Стратегія обліку споживання та виставлення рахунків	14
3.2 План обслуговування споживачів	15
4 Наші майбутні інвестиційні заходи.....	17
4.1 Інвестиційні заходи	17
4.2 Фінансування за рахунок кредиту KfW	18
4.3 Фінансування за рахунок власних коштів КП «Чернівціводоканал» та міського бюджету	18
4.4 Вплив на капітальну вартість	18
4.5 Вплив інфляції	19
4.6 Інвестиційні заходи та довгострокові прогнози.....	19
5 План коригування тарифу	21
5.1 Прогнозування тарифу, який розраховується за методом «витрати плюс».....	21
5.2 Прогнозування тарифу, який розраховується за альтернативним методом «стимулюючого регулювання»	25
6 Прогнозування фінансових умов	27
6.1 Методи обліку, які застосовувались	27
6.2 Прогнозування прибутку та збитків	27
6.3 Прогнозування грошового потоку.....	29
Додаток 1: Інфляція в прогнозуванні наших витрат	31



Перелік рисунків

Рисунок 1 – Структура витрат ЧВК за 2016 рік (вкл. витрати на централізоване ВП і ВВ).....	2
Рисунок 2 – Прогнозовані щорічні операційні витрати (водопостачання) на рівні цін 2017 року.....	12
Рисунок 3 – Прогнозовані щорічні операційні витрати (водопостачання) з урахуванням інфляції	13
Рисунок 4 – Прогнозування тарифів за методом «витрати плюс» з/без коригування до норм БДВ	24
Рисунок 5 – Прогнозування тарифів за методом «стимулюючого регулювання» (вкл. альтернатив)	26
Рисунок 6 – Прогнозований кумулятивний грошовий потік для чотирьох варіантів тарифу.....	30

Перелік таблиць

Таблиця 1 – Коротко про КП «Чернівціводоканал».....	1
Таблиця 2 – Вдосконалена діяльність з управління активами	8
Таблиця 3 – Вдосконалене технічне обслуговування та ремонті роботи	9
Таблиця 4 – Стратегія зменшення втрат води.....	10
Таблиця 5 – Стратегія енергоефективності підприємства.....	11
Таблиця 6 – Стратегія обліку споживання та виставлення рахунків	14
Таблиця 7 – План обслуговування споживачів	15
Таблиця 8 – Програма фінансування інвестицій в централізоване ВП на 2018- 2022 рр. (2017).....	17
Таблиця 9 – Прогноз прибутку та збитків: 1а «витрати плюс» (із коригуванням до норм БДВ).....	28
Таблиця 10 – Прогноз прибутку та збитків: 1б «витрати плюс» (без коригування до норм БДВ)	28
Таблиця 11 – Прогноз прибутку та збитків: 2а «стимулююче регулювання» (повна ПВЕА та 12,5%)	28
Таблиця 12 – Прогноз прибутку та збитків: 2а «стимулююче регулювання» (змен. початк.РВА і 5%)	29
Таблиця 13 – Обґрунтування щодо минулої та майбутньої інфляції в моделях планування	31

СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ

GSM	Глобальна система мобільного зв'язку (міжнародний стандарт для мобільного цифрового стільникового зв'язку в Європі та всьому світі)
KfW	Німецький державний банк розвитку (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
БДВ	Бездохідна вода
грн	Українська гривня (національна валюта України)
євро	Валюта в більшості країн Європейського союзу
ЄС	Європейський союз
Мінрегіон	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства
НБУ	Національний банк України
НКРЕКП	Національна комісія, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг (також відома як «регулятор»)
ПВЕА	Поточна вартість еквівалентного активу, оціночна вартість заміни активу (із урахуванням амортизації). Для спрощеного методу визначення ПВЕА застосовують індексацію інфляції до реєстру активу.
ПДВ	Податок на додану вартість
РБА	Регуляторна база активів (вартість активів підприємства, від якої, згідно до визначення регулятора, можливе отримання доходу на капітал)
РВА	Регуляторна вартість активів (альтернативна назва РБА)
РВК	Регуляторна вартість капіталу (альтернативна назва РБА)
ЧВК	КП «Чернівціводоканал» (підприємство, яке відповідає за забезпечення населення централізованим водопостачанням та водовідведенням в м. Чернівці та с. Заставна)
ЧПВ	Чиста поточна вартість, термін для визначення поточної вартості витрат та доходів, включаючи ставку дисконтування для визначення вартості грошей у часі



СЛОВО НАЧАЛЬНИКА КП «ЧЕРНІВЦІВОДОКАНАЛ»

Ми раді представити вам наш перший 5-річний бізнес-план та план коригування тарифу КП «Чернівціводоканал». В наступні 5 років ми плануємо впровадити суттєві зміни в принципах здійснення господарської діяльності з централізованого водопостачання. Вони будуть також враховувати інвестиційну програму вартістю майже 700 млн грн, більшість із якої фінансується завдяки підтримці Німецького державного банку розвитку (KfW), який виділив підприємству кредит розміром 17 млн євро (понад 500 млн грн) за посередництва Уряду України.



Впровадження цієї інвестиційної програми разом із багатьма змінами, які передбачаються в принципах нашої роботи, в тому числі і в обслуговуванні наших клієнтів, принесе суттєві переваги для споживачів централізованого водопостачання в Чернівцях. Надходження цих інвестицій було дуже своєчасним, оскільки наразі стан інфраструктури нашої системи централізованого водопостачання стрімко наближається до критичного рівня, при якому вихід системи з ладу може спричинити незворотні наслідки.

В наступні 5 років у вас буде можливість побачити реалізацію багатьох заходів, серед яких є заміна труб, оновлення насосних станцій та запровадження нових принципів обслуговування наших клієнтів. Цей процес неминуче призведе до певних тимчасових незручностей через проведення будівельних робіт. Отже ми наполегливо просимо вас поставитись з розумінням до майбутніх змін та залишатися з нами в цей період. Кінцевий результат у вигляді підвищеного рівня якості централізованого водопостачання буде дійсно вартим будь-яких короткострокових незручностей.

Всі ці інвестиції потребують джерел фінансування. До недавнього часу міська рада підтримувала наші інвестиційні заходи, але обсяг цієї інвестиційної програми вимагає більших внесків з боку споживачів. Представлений план містить в собі прогноз по коригуванню тарифів на централізоване водопостачання, необхідних для покриття цих інвестицій. Зазначені тарифи не передбачають фінансування з боку міста. Безперечно, що за підтримки міської ради, ці тарифи будуть нижчими.

Чинний регуляторний режим в Україні дозволяє встановлювати тарифи на централізоване водопостачання лише виходячи із системи, яку ми вважаємо недосконалою. Така система позбавляє нас доходів, необхідних для повноцінної експлуатації та технічного обслуговування наших активів, роблячи нас все більш залежними від підтримки міської ради. Для вирішення цього питання в даному плані ми пропонуємо альтернативний підхід до принципів тарифоутворення, який би більше задовольняв наші потреби, і, ми впевнені, забезпечував би справедливий внесок споживачів для покриття витрат на здійснення діяльності з централізованого водопостачання. Ми звертаємось до *Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг*, яка затверджує наші тарифи, належним чином розглянути пропозиції, які ми представляємо у цьому плані.

Ми вважаємо, що наразі система централізованого водопостачання м. Чернівці перебуває на переломному етапі та протягом наступних 5 років можна очікувати значного покращення якості та надійності централізованого водопостачання в місті. Для реалізації даного плану ми потребуємо підтримки як національного регулятора, міської ради, наших інвесторів і працівників, так, і понад усе, наших клієнтів. Ми з нетерпінням очікуємо на сповнене оптимізму та захоплююче майбутнє для сфери централізованого водопостачання в м. Чернівці.

В заключення, ми хотіли би висловити нашу щирю подяку за дуже щедрю та цінну фінансову підтримку, яка була надана нашому підприємству у вигляді гранту Європейським інвестиційним фондом сусідства через Німецький державний банк розвитку (KfW). Ми також дякуємо GFA Consulting Group GmbH та Інституту місцевого розвитку (IMP), які забезпечили нас професійною підтримкою в процесі створення цього бізнес-плану.

Анатолій Чабан
Начальник КП «Чернівціводоканал»
Грудень 2017



ОЧІКУВАНІ КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Обсяг централізованого водопостачання

- Значні інвестиції в капітальний ремонт мережі, що дозволять скоротити втрати води з поточного обсягу в 18 мільйонів м³ на рік, до 10 мільйонів м³ на рік у 2022 році.
- Зменшення кількості випадків, що спричиняють незручності для споживачів, завдяки скороченню кількості термінових ремонтів та більш оперативному реагуванню на аварійні випадки. Кількість випадків аварійних ремонтів має зменшитися з 2 600 у 2016 році до приблизно 2 000 на рік у 2021 році.
- Підвищення рівня зручності для споживачів: електронна система отримання рахунків та розрахунків за централізоване водопостачання; використання більш досконалих лічильників, які дозволять формувати точніші рахунки та забезпечити зростання довіри з боку споживачів; телефонні лінії підтримки; більш якісна інформаційна підтримка споживачів та пришвидшення процесу виконання нових підключень.

Очікування, пов'язані з підвищенням ефективності

- Більш досконале прийняття інвестиційних рішень та обслуговування активів за рахунок добре функціонуючої системи управління активами.
- Зменшення витрат на виконання ремонтних робіт (Очікувана щорічна економія у розмірі 0,3 млн грн (лише матеріали, у поточних цінах) до 2022 року).
- Скорочення споживання електроенергії з поточного рівня у 29 000 МВт-год на рік до 20 000 МВт-год на рік у 2022 році. Такий результат разом із змінами у принципах споживання електроенергії забезпечить щорічну економію операційних витрат в 22 млн грн до 2022 року (у цінах 2017 року).
- Вдосконалення системи повідомлень від споживачів про аварійні випадки (пориви та витоки).
- Систематичне виявлення та усунення невеликих, непомітних витоків та незаконних підключень.

Екологічні переваги

- Значне скорочення споживання електроенергії буде важливим внеском у скорочення викидів вуглецю та глобальні зусилля щодо боротьби зі зміною клімату.

Капітальні інвестиції

- Заходи інвестиційної програми обсягом 627 млн грн (у цінах 2017 року) на наступні п'ять років здебільшого спрямовані на проведення капітальних ремонтних робіт та/або заміну інфраструктури, що старіє, а також інвестування в сучасні технології для взаємодії із споживачами, до яких, зокрема, входять нові офісні приміщення та системи інформаційних технологій. Більша частина цих інвестицій, а саме кредит у розмірі 502 млн грн, надані Німецьким державним банком розвитку (KfW).

Тарифи

- Відповідно до використаного методу розрахунку тарифів ми очікуємо підвищення тарифу з 8,7 грн./м³, який діє на сьогодні, до трохи вищий за 14 грн. у 2018 та лише 16 грн. у 2022 році (у цінах 2017 року, з ПДВ). Для середньостатистичного споживача, який використовує близько 10 м³/міс. сума щомісячного рахунку за централізоване водопостачання збільшиться приблизно на 70 грн до 2022 року. Таке підвищення необхідне для реалізації всіх заходів, передбачених в бізнес-плані. Без нього неминучим буде погіршення якості централізованого водопостачання та збільшення навантаження на бюджет міста.

Фінансові показники

- Підвищення обсягу реалізації централізованого водопостачання на 18%, яке стане можливим завдяки вдосконаленому обліку водоспоживання та вирішенню питання підписання договорів зі споживачами в багатоквартирних будинках, які не мають ОСББ або іншої організації-управителя.
- Суттєва фінансова економія операційних витрат (особливо економія витрат на електроенергію).
- Більш своєчасне отримання платежів від споживачів.
- Повернення до статусу прибуткового підприємства (залежить від затвердження тарифів регулятором), яке дозволить зменшити або зовсім усунути необхідність у зростаючій фінансовій підтримці з бюджету міста.



- Майбутня довгострокова робота підприємства, яка може належним чином забезпечити високий рівень обслуговування наших клієнтів протягом багатьох років.



1 ВСТУП

1.1 КП «Чернівціводоканал»

Централізоване водопостачання надається мешканцям м. Чернівці, підприємствам та установам з 1895 року. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» обов'язки зі здійснення централізованого водопостачання та водовідведення в Україні покладаються на місто¹. Чернівціводоканал – це комунальне підприємство, власником якого є територіальна громада міста Чернівці, та призначенням якого є здійснення централізованого водопостачання та водовідведення від імені міста.² Для виконання покладених на нас обов'язків нам була надана ліцензія *Національної комісії, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг* (далі – «Регулятор»). Не зважаючи на те, що ми зобов'язані звітувати міській раді, яка фактично є власником підприємства, і саме міська рада призначає керівника підприємства, в своїй щоденній операційній та управлінській діяльності ми зберігаємо нашу автономію.

Через наш статус комунального підприємства ми маємо працювати як комерційна установа. Тобто, очікується, що ми фінансуватимемо нашу діяльність через тарифи, які ми стягуємо зі споживачів, а також через певну фінансову підтримку з боку бюджету міста на частину наших потреб, пов'язаних із капітальними інвестиціями.

В першу чергу наша діяльність передбачає:

- Забір неочищеної води, її очищення, розподілення та доставку питної води всім споживачам в зоні обслуговування, а також
- Збір, очищення та безпечно для навколишнього середовища скидання стічних вод від всіх споживачів в зоні обслуговування, які приєднанні до каналізаційної мережі.
- Підготовку точних рахунків для споживачів та збір платежів.

Ці заходи потребують значних фінансових і людських ресурсів для проектування, будівництва, експлуатації, обслуговування та заміни основних активів, таких як очисні споруди, насосні станції, резервуари та трубопровідні мережі (див. Таблиця 1). Ми також щоденно працюємо зі споживачами, що в свою чергу покладає на нас наступні зобов'язання: зняття показників лічильників, виставлення рахунків, збір платежів та вирішення проблем, що є предметом звернень споживачів.

Таблиця 1 – Коротко про КП «Чернівціводоканал»

Населення, що обслуговується	264 700
Підключень (водопостачання)	67 198
Підключень (водовідведення)	14 032
Об'єм води, реалізованої споживачам в рік	8,9 млн м ³
Водоочисні споруди (водопостачання)	4
Водоочисні споруди (водовідведення)	1
Насосні станції (водопостачання)	34
Насосні станції (водовідведення)	13
Довжина водопровідної мережі	422 км
Довжина каналізаційної мережі	297 км
Загальна вартість активів (в цінах 2017 року)	305 млн грн ³
Робітників (водопостачання)	537
Робітників (водовідведення)	291
Річні доходи 2016 (водопостачання)	49 399 300 грн
Річні доходи 2016 (водовідведення)	27 227 300 грн
Річні доходи 2016 (інші)	35 927 000 грн

¹ Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21.05.1997 із змінами.

² Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» №1875-IV від 24.06.2004 та Закону України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» №2918-III від 10.01.2002 із змінами.

³ Поточна вартість активів оцінена відповідно до даних бухгалтерського обліку, скоригованих на інфляцію за період від дати придбання (постановки на баланс) до середини 2017 року.

Оскільки ми є суб'єктом природної монополії, тарифи на централізоване водопостачання та водовідведення, за якими ми виставляємо плату споживачам, підлягають ретельному контролю з боку регулятора до їх затвердження. У випадках, коли на думку регулятора, наші тарифні пропозиції є необґрунтованими, вони можуть бути відповідно доопрацьовані та змінені.

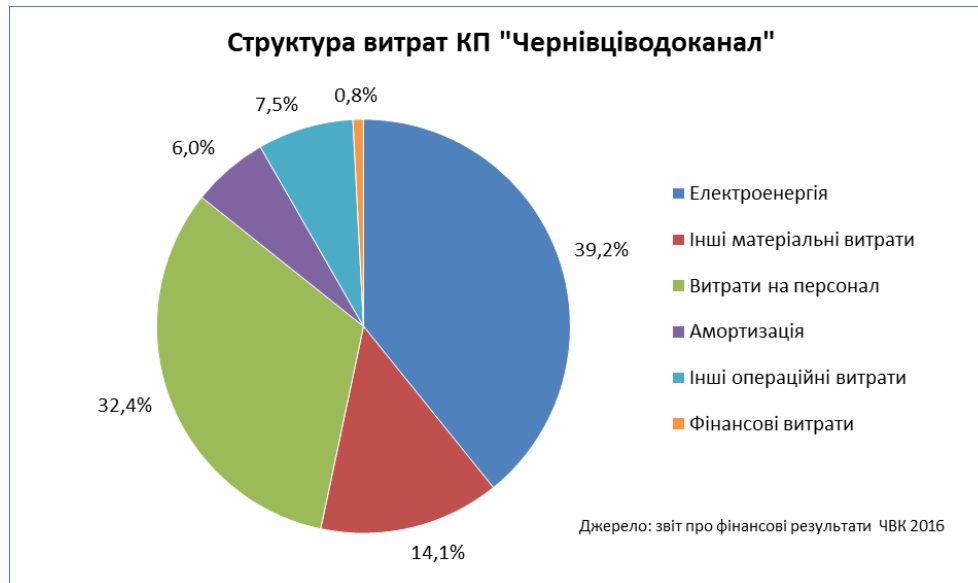


Рисунок 1 – Структура витрат ЧВК за 2016 рік (вкл. витрати на централізоване ВП і ВВ)

Найбільшу частку наших витрат формують витрати на електроенергію, витрати на оплату праці та інші матеріальні витрати (див. Рисунок 1 вище). В нашому бізнес-плані цим трьом складовим приділена значна увага, особливо витратам на оплату праці та електроенергію, які разом становлять понад 70% від загальних витрат.

1.2 Наші зобов'язання та очікування споживачів

Передбачається, що наше підприємство має здійснювати господарську діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення в рамках чинного законодавства, галузевих кодексів та ліцензійних умов, до яких відносяться:

- Відповідність національним стандартам послуг, включаючи:
 - Якість питної води⁴
 - Мінімальний тиск
 - Якість стічних вод, що скидаються
 - Безпечне водопостачання та відведення стічних вод
- Відповідність нормативним вимогам щодо формування та встановлення тарифів
- Відповідність ліцензійним умовам, які встановлюються регулятором
- Відповідність Національним стандартам бухгалтерського обліку⁵

Разом із виконанням наших зобов'язань, які визначаються викладеними вище нормативно-правовими актами, ми також повинні задовольняти вимоги наших споживачів, для чого ми маємо відповідати їх уявленням про надавача ефективних та якісних послуг. Тобто, перш за все, мається на увазі таке максимально ефективне надання послуг, що є можливим з практичної точки зору та дозволяє уникати зайвих витрат. Споживачі можуть також розраховувати на своєчасне та точне зняття показників лічильників та виставлення рахунків, оперативне реагування на їх скарги або інше підняте питання, а також на мінімальні перерви у наданні централізованого водопостачання та водовідведення мешканцям через виконання наших заходів, наприклад при проведенні будівельних робіт та аварійних ремонтів.

⁴ Відповідно до Закону України «Про природні монополії» № 1682-III від 20.04.2000 та Закону України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» №2918-III від 10.01.2002.

⁵ Відповідно до затверджених Кабінетом міністрів України та оприлюднених Міністерством фінансів України.



Як відповідальне підприємство ми маємо робити свій внесок у захист навколишнього середовища, який не обмежується виключно захистом водних ресурсів, але також в більш глобальному плані охоплює заходи щодо боротьби зі зміною клімату.

Нарешті, як відповідальний роботодавець, ми зобов'язані дбати про наших працівників, щоб вони могли безпечно виконувати свої функції та чесно отримували гідну винагороду за їх зусилля.

1.3 Задачі на майбутнє

1.3.1 Подолати брак інвестицій, який спричиняє суттєве погіршення стану інфраструктурних активів

Перші об'єкти для надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення в Чернівцях були зведені наприкінці 19-го століття, але навіть сьогодні деякі із цих активів все ще знаходяться у використанні. І хоча з ростом міста відбувалось розширення об'єктів та мереж, система зазнала негативних наслідків через тривалий період суттєвого недофінансування інвестицій в оновлення та обслуговування активів⁶.

Однією з причин, які спричиняють брак інвестування, є нинішній регуляторний режим, який застосовує норми бездохідної води (БДВ) для втрат, що, у свою чергу, зменшує наш плановий дохід⁷. І хоча наш план коригування тарифу передбачає фінансування інвестицій, тариф зменшується через сукупний ефект в якому, після врахування операційних витрат, обсяг залишків грошових коштів, наявних для фінансування, стає суттєво меншим. Амортизація, розрахована на базі первісної вартості, яка є джерелом фінансування інвестицій на оновлення та обслуговування активів, розглядається регулятором як мінімальний рівень очікуваних капітальних інвестицій, якого ми не спроможні досягти через скорочення доходу в результаті врахування в тарифах БДВ відповідно до норм. Як наслідок, з боку регулятора така ситуація сприймається як невиконання запланованих інвестицій навіть на рівні амортизації, що призводить до подальших санкцій з його боку та подальшого скорочення доходу. Отже, якщо ми не зможемо розірвати це замкнене коло заниженого тарифу та недостатнього фінансування інвестицій, стан нашої інфраструктури буде неухильно погіршуватися до кризових рівнів.

Навіть мінімальний рівень інвестування, який визначається методом первісної вартості, не визначає більшість фактичних інвестиційних потреб для належного обслуговування та оновлення нашої інфраструктури оскільки:

- активи, як правило, мають доволі довгий строк експлуатації (50 років і більше). Внаслідок інфляції амортизація не є достатнім джерелом для фінансування заміни активів; і,
- багато активів все ще перебувають в експлуатації, незважаючи на закінчення терміну їх корисного використання. Хоча найближчим часом вони можуть потребувати заміни, амортизації на них для включення в інвестиційний бюджет не передбачено.

Просте порівняння амортизації з урахуванням інфляції (поточна вартість) з амортизацією первісної вартості дає повне уявлення наскільки суттєвою є різниця. Так, у 2017 році ми оцінюємо амортизацію за первісною вартістю активів централізованого водопостачання приблизно у 4,2 млн грн на рік, але при коригуванні на індекс інфляції попередніх періодів ця цифра збільшиться в 10 разів

⁶ Ми визначаємо оновлення та обслуговування активів як капітальний ремонт та заміну активів, строк експлуатації яких добігає свого кінця або які більше неможливо використовувати із тією ефективністю, яку для них передбачено.

⁷ Метод формування тарифу за принципом «витрати плюс» завищує обсяги реалізації для відображення максимально допустимого рівня БДВ. Це знижує тарифи до рівнів, нижчих від необхідного доходу. Більш детальну інформацію про цю практику можна знайти в Розділі 5.1.



– до 43 млн грн на рік⁸. З подальшою інфляцією, яка ще більше знижуватиме купівельну спроможність, цей розрив тільки зростатиме. Така різниця не є несподіваною, якщо врахувати той факт, що значна частина наших активів перебувають в експлуатації двадцять і більше років, а накопичена інфляція протягом останніх 20 років становила понад 1 600%.

Рисунок 1 вище наочно демонструє, що амортизація для наших заходів з централізованого водопостачання та водовідведення становить приблизно 6% від всіх витрат. Це дорівнює 7,58 млн грн на рік. Якщо цю цифру збільшити в десять разів та привести до поточного рівня цін, як того передбачають наші розрахунки, амортизація становитиме приблизно 33% всіх витрат. Такий показник цілком відповідає прикладам успішних та фінансово сталих підприємств, що здійснюють діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення в інших країнах світу, де резерви на обслуговування та оновлення активів становлять від 25% до 35% загальних річних витрат.

1.3.2 Дотримання стандартів послуг, визначених Європейським Союзом (ЄС)

Довгострокова мета Уряду щодо поглибленої співпраці з ЄС, також передбачає поступове покращення комунальних послуг задля приведення їх у відповідність європейським стандартам. Отже, інвестування в обслуговування та оновлення активів обумовлене не лише необхідністю підтримання поточного рівня якості послуг, але й потребою в підвищенні цього рівня, наскільки це можливо з практичної точки зору, для їх наближення до стандартів ЄС, зокрема у сфері поводження зі стічними водами та екологічної безпеки.

1.3.3 Фінансова підтримка з боку Чернівецької міської ради не може надаватися постійно

Для скорочення фінансового розриву між наявними інвестиційними потребами і накладеними на нас регуляторними обмеженнями ми покладаємося на фінансову підтримку з боку міста та з державного бюджету. Без цієї підтримки рівень обслуговування безумовно б знизився, що призвело б до масштабного виходу з ладу інфраструктури та нерегулярної діяльності. Оскільки ми більше не отримуємо підтримки з державного бюджету, то тягар забезпечення централізованими водопостачанням лягає на плечі мешканців м. Чернівці. Наразі споживачі покривають цей брак фінансування коштом своїх внесків (податків) до міського бюджету. Фінансова підтримка з боку міської ради не може бути гарантована протягом невизначеного часу, а підхід до фінансування витрат на покращення діяльності має змінитися: фінансування за рахунок податків має перетворитись у фінансування за рахунок тарифів. Такі зміни, безсумнівно, призведуть до підвищення тарифів, але зменшать поточне навантаження на бюджет міста.

1.3.4 Операційна діяльність не настільки ефективна, наскільки могла би бути

Ми згодні, що наша операційна ефективність може бути вищою і що існує можливість підвищити ефективність нашої діяльності. Серед можливих сфер покращення ми бачимо:

- Скорочення втрат води, яке може допомогти заощадити витрати на очищення та електроенергію.
- Зміни в режимі перекачування для отримання вигоди від дешевших непікових цін на електроенергію.
- Приділення більшої уваги належному утриманню нашої інфраструктури для скорочення кількості аварійних випадків, що спричиняють незручності для споживачів, та витрат на їх усунення.

⁸ Розрахунок ґрунтується на простому порівнянні інфляції первісної вартості та амортизації поточної вартості через використання індексів інфляції. Більш ретельна оцінка вимог до інвестування на обслуговування та оновлення активів буде враховувати детальнішу інженерну оцінку поточних потреб та брати до уваги:

- Зміни у інвестиційних витратах через нові технології;
- Заміну існуючих занадто потужних активів (через зменшення кількості населення) на менші; і
- Інвестиції для обслуговування на оновлення активів, які вже повністю амортизовані і на які зараз відсутня амортизація.

І хоча всі ці чинники матимуть ефект на загальну оцінку наших потреб для утримання та обслуговування інфраструктури, просте індексування амортизації з урахуванням інфляції дає обґрунтовану попередню оцінку масштабу різниці між нашими фактичними потребами та існуючими інвестиційними обмеженнями.



- Покращення наших вимірювальних, розрахункових та платіжних систем із використанням сучасних технологій.
- Зміна в підході до управління нашими людськими ресурсами для підвищення нашої продуктивності та якості роботи.

Ми прагнемо докласти всіх зусиль для підвищення рівня ефективності як в цих сферах, так і в інших, для того щоб надавати найкращі послуги нашим клієнтам.

1.3.5 Прийняття на роботу та утримання висококваліфікованих й мотивованих працівників

Чернівецька область має спільний кордон з країнами Європейського Союзу, а отже нам, як роботодавцю, доводиться конкурувати із більш привабливими можливостями працевлаштування в інших країнах. Нам дедалі стає важче знаходити та залучати до роботи людей, навички та вміння яких допоможуть підприємству гідно прийняти виклики 21-го століття. Наразі, ми бачимо такі виклики в двох основних областях, а саме:

- Більшість з наших працівників мають традиційні вміння для галузі водопостачання, такі як: ремонтування труб, управління насосними станціями тощо. Але в основному такі працівники є особами старшого віку, а тому в недалекому майбутньому очікується їх вихід на пенсію. Нам необхідно приймати на роботу та навчати молодих спеціалістів, але така робота не є дуже привабливою для молодого покоління. Зазвичай, такі вміння можна набути та вдосконалити лише в процесі роботи або за спеціалізованої підготовки.
- Сучасне водопостачання, починаючи від проектування та планування розвитку інфраструктури до безпосереднього обслуговування споживачів, а саме роботи з виставлення рахунків та зборів платежів, передбачає застосування сучасних технологій. Для вирішення цієї задачі наше підприємство має конкурувати з іншими галузями, де так само залучені висококваліфіковані та технічно грамотні працівники. Значний попит на працівників з такими навичками значно підвищує їх очікування щодо заробітної плати і сягає рівня, якого ми не можемо запропонувати через наші регулятивні бюджетні обмеження.

1.3.6 Доступність тарифів

Ми розуміємо, що подальший попит на централізоване водопостачання спричинить підвищення тиску на тарифи. Для деяких споживачів із вразливих верств населення таке підвищення призведе до додаткових фінансових труднощів. Ми підтримуємо поточну систему підтримки, за якої державний уряд надає підтримку у вигляді субсидій для зменшення рахунків для споживачів із вразливих верств населення. Ми прагнемо, щоб наші споживачі сплачували не більше, ніж вони мають сплатити, але зменшення підтримки, яка надається нам з місцевого та державного бюджету може спричинити зменшення доходу підприємства та збільшення його витрат і, як наслідок, підвищення суми в рахунках для споживачів. Ми не в змозі надати будь-які коментарі щодо можливого впливу на місцеві та державні податки, оскільки це питання відноситься до сфери компетенції міської ради та державного уряду.

1.3.7 Регуляторна невизначеність

Економічне регулювання нашого підприємства (затвердження тарифів) підпорядковане регулятору. Для визначення та затвердження тарифів регулятор має керуватися суворими юридичними процедурами. Ми згодні з багатьма коментаторами, консультантами, науковцями та



експертами, що застаріла методика (яку визначають як «витрати плюс»⁹) не тільки не забезпечує необхідних результатів для підвищення результативності та ефективності, а може і обмежувати здатність підприємств здійснювати господарську діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення.

Наразі регулятор прийняв ряд постанов, якими запроваджено нову систему регулювання. Новий підхід має суттєві відмінності порівняно з чинним принципом, що робить його більш відповідним до традиційних регулятивних практик, які враховують реалістичні прогнозування щодо витрат, ефективності та фінансування інвестицій¹⁰. Такий підхід має назву «стимулюючого регулювання». Хоча вже є законодавчі інструменти (законодавство та нормативні акти) для застосування нового принципу «стимулюючого регулювання», він ще не був повною мірою випробуваний та його ефективність в довгостроковій перспективі залишається ще невизначеною.

Підприємства централізованого водопостачання та водовідведення можуть застосовувати цей новий принцип, але лише за умови, що буде проведена комплексна оцінка активів¹¹, яка в свою чергу вимагає значних фінансових витрат. Оскільки така оцінка ще не була нами зроблена, ми зобов'язані керуватися методом «витрати плюс». В даний момент ми не плануємо проводити таку оцінку. Більш того, ми не можемо сказати зі всією впевненістю коли, й чи взагалі, така оцінка буде зроблена протягом п'яти років, на які розрахований цей план.

Така ситуація ставить нас у невизначене регуляторне середовище, в якому ми не маємо змогу ефективно планувати майбутню діяльність з впевненістю, що наших доходів буде достатньо для її реалізації, зокрема для реалізації інвестиційних планів. Слід зазначити, що можливість реалізації заходів, які представлені в цьому бізнес-плані залежить, більшою мірою, від рішень щодо майбутньої регуляторної політики та строків їх прийняття. Можна сказати, що чинний метод «витрати плюс» суттєво послабить нашу здатність виконувати заходи плану, якщо ми не отримаємо значну фінансову підтримку з міського бюджету.

В цьому бізнес-плані ми визначили наші заплановані заходи та пов'язані із ними витрати на вирішення майбутніх задач. В документі також наводиться оцінка майбутніх тарифів, які будуть визначені за допомогою існуючого методу «витрати плюс», з відповідним дефіцитом доходу. Ми також оцінюємо тарифи, які можна отримати в результаті прийняття запропонованого нами варіанту методу «стимулюючого регулювання» на підставі припущень щодо оцінки активів з використанням індексації інфляції як основного методу оцінки.

І хоча ми згодні, що новий метод «стимулюючого регулювання», затверджений регулятором, є значним кроком вперед на шляху до покращення, ми все ж таки занепокоєні, що деякі його елементи можуть не відповідати найкращим інтересам споживачів та підприємств, особливо, це стосується визначення регуляторної бази активів (РБА) та рівня доходу на РБА. Наш план пропонує альтернативні модифікації цієї системи, які, на нашу думку, краще відповідають інтересам наших споживачів. Безумовно, що для його застосування в реальній практиці, повинна бути затверджена відповідна нормативно-правова база.

⁹ Закон України «Про природні монополії» встановлює два режими регулювання тарифів на комунальні послуги, а саме:

- «Стимулююче регулювання» та
- «Інше».

Незважаючи на те, що стимулююча система регулювання тарифів на централізоване водопостачання так і не була ніде в Україні успішно випробувана, ця методологія була нещодавно доопрацьована і оновлена методологія була затверджена в 2017 році та вступає в силу з січня 2018 року.

Хоча офіційної назви для системи, яка визначається Законом як «Інша» наразі не існує, зазвичай під нею розуміють метод утворення тарифу «витрати плюс», що є найбільш широко використовуваним для сектору централізованого водопостачання в Україні. В цьому документі для даного методу утворення тарифів ми також використовуємо назву «витрати плюс».

¹⁰ Метод «стимулюючого регулювання» був розроблений за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Він ефективно застосовує концепцію тарифів, які визначаються через процес забезпечення необхідного доходу, який повинен покривати операційні витрати, амортизацію та дохід на регуляторну базу активів (РБА), тобто визначену регуляторну вартість активів (РВА).

¹¹ Вимога до оцінки активів для переходу на стимулююче регулювання визначена Законом України «Про природні монополії».



1.3.8 Невизначене політичне та економічне середовище

Ми живемо в час великої невизначеності, особливо через тривалу всесвітню фінансову кризу, та конфлікт на сході нашої країни. Ці та інші, ще невідомі події будуть впливати на нас протягом наступних п'яти і більше років. Очікувані результати нашого бізнес-плану можуть бути скориговані під широким впливом таких чинників:

- Інфляція, особливо щодо витрат на електроенергію, вимог до заробітної плати, та опосередкований вплив на валютний курс, що призведе до зростання цін на імпортні товари та послуги.
- Місцева економіка та пов'язані з нею соціальні обмеження доступності.
- Зменшення обсягу фінансової підтримки з державного та місцевого бюджетів.

1.3.9 Зміна клімату та екологічні проблеми

Наша роль у захисті навколишнього середовища не обмежується лише екологічними проблемами, пов'язаними з водними ресурсами. Вона також охоплює інші питання, включаючи заходи щодо боротьби зі зміною клімату. Важливим компонентом нашого плану є зменшення витрат води, який має подвійні переваги, а саме: захист водних ресурсів в поєднанні зі зниженням викидів вуглецю завдяки скороченню споживання електроенергії. Наші можливості щодо сприяння захисту навколишнього середовища обмежені фінансуванням, доступним для здійснення необхідних заходів.

1.4 Чому наш план розрахований на п'ять років

До недавнього часу наш процес планування в основному обмежувався складанням однорічного плану, який визначав бюджетні пропозиції щодо наступного року разом із заявкою на встановлення тарифу відповідно до чинного метода «*витрати плюс*». Цей короткостроковий підхід до планування обмежує нашу здатність приймати ефективні та дієві рішення, які найкраще відповідають інтересам нашого підприємства та споживачів, яких ми обслуговуємо, зокрема нашу здатність планувати середньострокові потреби підприємства.

Нещодавно ми отримали значний кредит від Німецького державного банку розвитку, KfW, у розмірі 17 млн євро. Кредит призначений для фінансування масштабної реконструкції нашої інфраструктури водопостачання, включаючи водоочисні споруди, насосні станції, великі магістральні водогони та наші мережі, які служать для забезпечення діяльності з централізованого водопостачання. Умовою цього кредиту є необхідність розробити п'ятирічний бізнес-план разом із прогнозуванням тарифу. Ми підтримуємо цю вимогу, оскільки визнаємо, що для виконання належним чином цих фінансових зобов'язань, ми повинні бути більш дисциплінованими у питаннях управління комерційною та фінансовою діяльністю.

Довгострокові плани допомагають забезпечити стабільне та передбачуване середовище для нашого керівництва та персоналу, що дозволить їм більш ефективно планувати та виконувати свої функції.

Довгостроковий підхід до планування забезпечує більшу стабільність та передбачуваність в плані тарифів, що, в свою чергу, надає переваги споживачам, особливо підприємствам, які потребують такої інформації для власного фінансового планування. Цей план також може допомогти в інформуванні регулятора щодо впливу методів визначення тарифів та в наданні допомоги для їх вдосконалення у майбутньому.

І на завершення, ми розуміємо необхідність ведення більш прозорої діяльності нашого підприємства. Цей план буде інформувати споживачів, інвесторів та інші зацікавлені сторони щодо нашої запланованої діяльності.

2 НАШІ МАЙБУТНІ ОПЕРАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Ми будемо і далі продовжувати реалізовувати нашу діяльність з централізованого водопостачання, яка охоплює забір, очищення, розподіл та облік споживання води. В процесі управління нашими ресурсами для досягнення більшої ефективності можна провести певну оптимізацію. Нижче ми виклали наші плани щодо вдосконалення нашого операційного управління. Ці заходи призведуть до фінансових заощаджень та поліпшення системної та комерційної ефективності. Для споживачів ці покращення будуть представлені у вигляді:

- Нижчих, ніж могли би бути, тарифів,
- Покращеного рівня обслуговування, і
- Кращих екологічних умов.

Тарифи на централізоване водопостачання та водовідведення мають бути підвищені для вирішення задач, які зазначені вище. Проте, мета нашого плану полягає в максимальному обмеженні такого підвищення завдяки підвищенню продуктивності праці та усуненню неефективності заходів.

Для досягнення цих переваг необхідні інвестиції в основні фонди підприємства та людські ресурси. В короткостроковій перспективі підтримка буде надаватися у вигляді кредитів на капітальні інвестиції, але для забезпечення таких переваг на тривалий час потрібне додаткове довгострокове фінансування. Ці заходи можуть призвести до підвищення тарифу у короткостроковій перспективі, але в довгостроковому плані тарифи будуть нижчими, ніж вони могли би бути.

Нижче ми наводимо короткий опис нашої запланованої операційної діяльності та очікуваних переваг. Більш всеосяжний план, що містить детальнішу інформацію про заходи, витрати, вигоди та іншу супровідну інформацію, надається у вигляді робочої моделі у MS Excel, що супроводжує цей план.

2.1 Управління активами

До недавнього часу наш процес планування управління активами був заснований на принципі реагування на вихід системи із ладу. Ми розуміємо необхідність впровадження більш систематичного підходу до планування управління активами, визначивши заздалегідь, куди наші зусилля та фінансові ресурси необхідно спрямовувати для досягнення оптимальної операційної ефективності. Це передбачає інвестування в технології для кращого розуміння нашої системи, застосування цих знань для визначення активів в критичному стані та наслідків їх виходу з ладу, а також для підготовки добре структурованих інвестиційних програм. В Таблиця 2 визначаються наші заходи, завдяки яким ми плануємо створити наш потенціал управління активами в наступні п'ять років. Переваги від реалізації цього плану не будуть мати миттєвого результату, а скоріше розраховані на довготривалу перспективу із підвищенням інвестиційної ефективності та зменшенням аварійних випадків в системі.

Таблиця 2 – Вдосконалена діяльність з управління активами

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Створення команди з управління активами на ЧВК.	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка посадових інструкцій та набір відповідних кваліфікованих фахівців. • Комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення. • Експертне навчання та розвиток персоналу для заходів управління активами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Покращений процес прийняття інвестиційних рішень шляхом оптимального планування та строків інвестування. • Зменшення витрат на ремонтні роботи. • Зменшення операційних витрат, наприклад заощадження енерговитрат. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищений рівень якості централізованого водопостачання. • Зменшення ризику перебоїв в роботі системи. • Зменшення кількості випадків незручностей, спричинених споживачам та суспільству, завдяки зменшенню кількості необхідних ремонтів.
Внесення інформації в реєстр бази даних з управління активів.	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати на персонал; експертна підтримка. 		

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Детальний аналіз даних з управління активами та підготовка добре структурованих планів управління активами.	<ul style="list-style-type: none"> Витрати на персонал; експертна підтримка. 		
Організація обміну даними та інформування відповідних керівників.	Оновлення внутрішньої стандартної операційної політики.		

2.2 Вдосконалене управління технічним обслуговуванням та ремонтними роботами

Однією з найбільших статей витрат, що існують на сьогодні є технічне обслуговування та ремонт наших активів. Наразі близько 1,3 млн грн витрачається щорічно лише на матеріали для проведення аварійно-ремонтних робіт. Якщо додати до цього витрати на транспортні засоби, обладнання та оплату праці, то ця цифра значно збільшиться.

Зазвичай наші ремонтні роботи проводяться у випадках аварій, наприклад, усунення пориву труби або ремонт насосу, що вийшов з ладу. Коли трапляються такі випадки, ми вимушені не тільки витрачати кошти на ремонт, але й втрачати їх через втрати води та її неврахування в реалізацію. Споживачі також страждають від перерв у водопостачанні та незручностей, спричинених ремонтними роботами. Для зменшення кількості таких випадків ми плануємо поєднати заходи з управління активами (описані вище), інвестування в нові активи (представлене в розділі капітальних інвестицій цього плану) та покращений процес управління ремонтними роботами з акцентом на попередження аварій, аніж їх усунення. В Таблиця 3 нижче представлено заплановані нами вдосконалення практики технічного обслуговування та ремонтних робіт на підприємстві. В результаті таких заходів, в довгостроковій перспективі, ми очікуємо зниження витрат та підвищення рівня обслуговування, що є ще однією перевагою для наших споживачів. Ми також маємо намір витрачати майже 1 млн грн щорічно на роботи з очищення водозаборів, резервуарів та свердловин для підвищення ефективності наших систем.

Таблиця 3 – Вдосконалене технічне обслуговування та ремонтні роботи

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Заміна старих та неефективних активів (більш детально описано в плані капітальних інвестицій).	<ul style="list-style-type: none"> Програма капітальних інвестицій, що фінансується через кредит KfW та інвестиції з бюджету ЧВК та міста. 	<ul style="list-style-type: none"> Зменшення витрат на ремонт (до 2021 року передбачається заощадження на суму 0,3 млн грн щорічно (тільки матеріали, у цінах 2017 року). 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищений рівень якості централізованого водопостачання. Зменшення ризику порушень в роботі системи.
Акцент на планово-попереджувальному технічному обслуговуванні.	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво з команди з управління активами. Ремонтні роботи визначаються для попередження виходу з ладу активу (виходячи з детальної оцінки ризику) (приблизний бюджет витрат 0,4 млн грн в 2018 із збільшенням до приблизно 1 млн грн в 2020 році). 	<ul style="list-style-type: none"> Передбачається подальше заощадження витрат на роботу, транспортні засоби та обладнання. Зменшення операційних витрат, наприклад заощадження витрат на електроенергію. 	<ul style="list-style-type: none"> Передбачається, що кількість аварій зменшиться від 2 600 в 2016 до 2 000 на рік до 2021 року. Зменшення кількості випадків незручностей, спричинених споживачам та суспільству, завдяки зменшенню кількості необхідних ремонтів.
Виявлення та усунення витоків.	<ul style="list-style-type: none"> Створення команди для виявлення витоків та придбання обладнання для виявлення витоків (профінансовано за рахунок грантових коштів ЄС). Навчання методам виявлення та усунення витоків. 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення ситуації із доходами завдяки меншій кількості перерв у постачанні З боку споживачів є більше бажання сплачувати за більш якісні послуги. 	

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
	<ul style="list-style-type: none"> Бюджет для виявлення та усунення витоків становить 0,2 млн грн в 2018 із збільшенням до 0,5 млн грн в 2022 році. 		

2.3 Стратегія зменшення втрат води

В нашій системі щорічно втрачається близько 18 млн м³ вже очищеної води. Це дорівнює понад 700 літрам на підключення¹² щоденно. Такий рівень витоків вважається дуже високим і за міжнародної класифікацією наші мережі відносяться до категорії *«Дуже поганого стану – потребують негайних заходів для зменшення втрат води»*¹³. Нами була розроблена стратегія інтенсивного зменшення втрат, відповідно до якої ми плануємо зменшити наші втрати з поточного рівня до показнику трохи більше за 9 млн м³ на рік до 2022 року. Такого результату ми плануємо досягти завдяки поєднанню декількох заходів:

- Заміна старих труб, яка є основним компонентом інвестиційної програми, що фінансується за рахунок кредиту KfW разом із фінансуванням за рахунок власних коштів (більш детальна інформація представлена в плані капітальних інвестицій).
- Управління тиском в мережі (створення зон тиску та зменшення тиску в зонах, де він є занадто високим, що в свою чергу має зменшити рівень витоків).
- Активне виявлення та усунення витоків (представлені в розділі вище *«Вдосконалене управління технічним обслуговуванням та ремонтними роботами»*).

В Таблиця 4 нижче представлені основні заходи нашої стратегії зменшення втрат води на наступні п'ять років.

Таблиця 4 – Стратегія зменшення втрат води

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Заміна старих та неефективних активів (більш детально описано в плані капітальних інвестицій).	<ul style="list-style-type: none"> Програма капітальних інвестицій, що фінансується через кредит KfW та інвестиції з бюджету ЧВК та міста. 	<ul style="list-style-type: none"> Заощадження витрат на виробництво та постачання води. Зменшення споживання електроенергії на приблизно 9 000 МВт-год на рік відносно рівня поточного енергоспоживання (також включає зменшення енергоспоживання за рахунок більш ефективного насосного обладнання – див. «Стратегію зменшення споживання електроенергії» нижче). Дорівнює щорічному заощадженню приблизно 	<ul style="list-style-type: none"> Зменшення споживання електроенергії сприяє зменшенню викидів вуглецю. Зменшення кількості порушень в роботі мережі для споживачів через необхідні ремонтні роботи.
Управління тиском в мережі.	<ul style="list-style-type: none"> Зміни в операційному принципі мережі та встановлення пристроїв для зменшення тиску. 		
Виявлення та усунення витоків.	<ul style="list-style-type: none"> Відноситься до розділу вище <i>«Вдосконалене управління технічним обслуговуванням та ремонтними роботами»</i>. 		

¹² Ми визначаємо підключення як таке, що має або не має лічильника; для багатоквартирних будинків ми враховуємо кожну окрему квартиру, якщо лише цей будинок не має ОСББ, або іншої компанії-уравателя. В такому випадку він вважається одним споживачем.

¹³ CJ Seago, RS McKenzie: International Benchmarking of Leakage from Water Reticulation Systems (http://www.miyawater.com/user_files/Data_and_Research/miyas_experts_articles/2_NRW/06_International%20Benchmarking%20of%20Leakage%20from%20Water%20Reticulation%20Systems.pdf).



Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
		12 млн грн витрат ¹⁴ до 2022 року у поточних цінах.	

2.4 Стратегія енергоефективності підприємства

Зменшення втрат води дає змогу скоротити наше споживання електроенергії. Ми можемо зробити його ще більш ефективним за рахунок підвищення енергоефективності наших об'єктів та їх принципів роботи.

В рамках проекту, що фінансується за рахунок кредиту KfW передбачається проведення капітального ремонту та заміни восьми насосних станцій. Також ми плануємо вивести з експлуатації 25 невеликих станцій підкачки води, які знаходяться поблизу міста. Нове насосне обладнання буде більш енергоефективним, ніж зараз, що дасть змогу значно економити електроенергію.

Також нами були переглянуті режими викачування і ми можемо додатково зменшити витрати на електроенергію завдяки переходу до споживання електроенергії в непікові години (нічний час). У довгостроковій перспективі, з подальшим інвестуванням у резервуари, ми надалі поступово перейдемо до споживання електроенергії в непікові години.

В Таблиця 5 нижче представлені основні заходи стратегії енергоефективності підприємства на наступні п'ять років. Протягом цих років та в майбутньому ми будемо продовжувати пошуки інших заходів з енергоефективності для нашого підприємства. Так, наприклад, вже зараз ми замінюємо освітлення в наших приміщеннях і переходимо на використання енергоощадних ламп.

Таблиця 5 – Стратегія енергоефективності підприємства

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Ремонт та заміна старого та несправного насосного обладнання на восьми основних насосних станціях (більш детально описано в плані капітальних інвестицій).	<ul style="list-style-type: none">Програма капітальних інвестицій, що фінансується через кредит KfW та інвестиції з бюджету ЧВК та міста.	<ul style="list-style-type: none">Заощадження витрат на постачання води.Зміни в режимі викачування та інші заходи з енергоефективності дозволять заощаджувати приблизно 10 млн грн на рів витрат на електроенергію до 2022 року при існуючих цінах на електроенергію.	<ul style="list-style-type: none">Зменшення споживання електроенергії завдяки використанню більше ефективного насосного обладнання сприяє зменшенню викидів вулицю.Підвищений рівень послуг (тиск).
Зняття з експлуатації 25 станцій підкачки води.	<ul style="list-style-type: none">Інвестиції в більш ефективне управління тиском в розподільчій мережі.		
Зміни у режимі викачування – перехід на споживання енергії у непікові години	<ul style="list-style-type: none">Навчання практикам експлуатації насосів.		

2.5 Планування діяльності головного офісу та адміністрації

Основні зміни в головному офісі та адміністративній діяльності зосереджені на впровадженні нових технологій (комп'ютери, принтери тощо) у всіх сферах діяльності підприємства, включаючи служби з централізованого водовідведення. Основною частиною цього плану є закупівля обладнання та програмного забезпечення загальною вартістю трохи більше ніж 5 млн грн протягом наступних п'яти років. Більш детальна інформація наведена в плані капітальних інвестицій (в Розділі 4 цього бізнес-плану). Витрати на ці інвестиції будуть розподілені пропорційно до тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення.

¹⁴ Наша загальна економія витрат на електроенергію очікується на рівні понад 22 млн грн на рік (при існуючих цінах на електроенергію), із яких 12 млн грн планується зекономити за рахунок зменшення викачування, що є результатом зменшення попиту, а інші 10 млн грн за рахунок інших заходів з енергоефективності.

2.6 План управління людськими ресурсами

Станом на 31 травня 2017 року на підприємстві працюють 745 працівників, хоча за штатним розкладом ми маємо 828 посад, тобто 83 з них є вакантними. Для здійснення централізованого водопостачання залучено 474 працівники та 63 вакансії є відкритими¹⁵. Більшість незакритих вакансій знаходиться в сферах, які потребують більше технічної чи напівтехнічної кваліфікації працівника (для робіт із заміни труб, оператором насосної станції, водоочисних споруд тощо) та менше в адміністративних сферах. Враховуючи, що вік працівників із технічними навичками наближується до виходу на пенсію, а робота такого характеру є все менш привабливою для молодого покоління, ситуація з браком працівників буде лише погіршуватися. Також ситуація все більше загострюється через необхідність конкурувати з іншими галузями, де також залучені висококваліфіковані та професійні фахівці.

В найближчі п'ять років ми маємо намір вирішити ці проблеми, знайшовши шляхи вдосконалення способів винагороди наших співробітників та підвищуючи кваліфікацію співробітників через програми навчання та розвитку. Ми також будемо намагатися знайти можливості для підвищення привабливості наших умов оплати праці для набору нових працівників та стимулювання персоналу, що існує.

Ми маємо намір провести детальний аналіз людських ресурсів у 2018 році з метою вирішення цих проблем. Цей бізнес-план наразі відображує статус-кво до завершення цього аналізу, після чого ми відповідно переглянемо наші плани.

2.7 Прогнозування операційних витрат

Наші прогнозовані операційні витрати без амортизації, фінансових витрат та податків на наступні п'ять років представлені нижче на Рисунок 2. Ми очікуємо, що в 2019 році наші операційні витрати незначно зростуть, але після цього будуть знижуватися в постійних цінах (за винятком ефекту загальної інфляції) переважно внаслідок підвищення енергоефективності шляхом зменшення витрат та використання дешевих цін на електроенергію в непікові години.

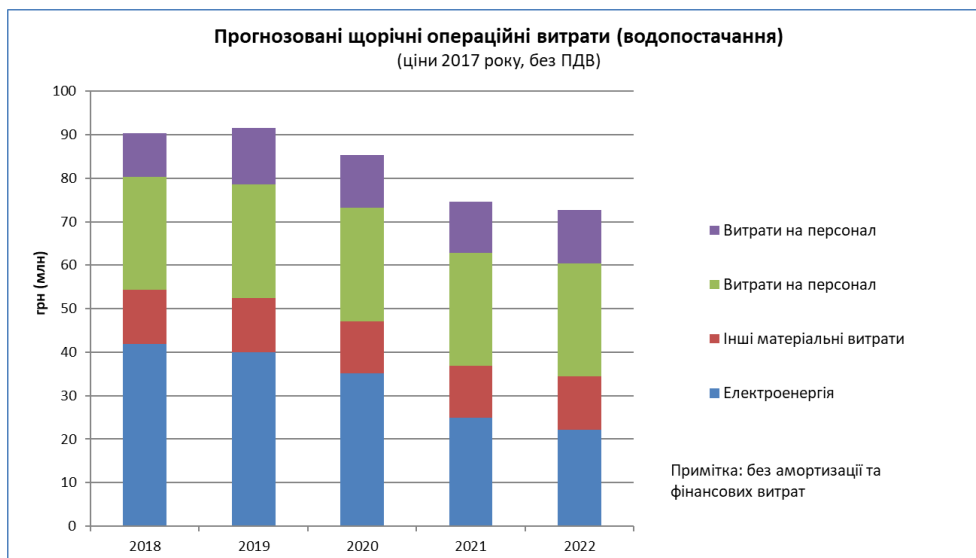


Рисунок 2 – Прогнозовані щорічні операційні витрати (водопостачання) на рівні цін 2017 року

¹⁵ Загальною нормою для вимірювання продуктивності праці для галузі водопостачання та водовідведення є кількість персоналу на 1 000 підключень. Для КП «Чернівціводоканал» цей показник становить 7,1 для централізованого водопостачання та 4,0 для водовідведення. Ці значення базуються на фактичних рівнях зайнятості, але вони зростають до 8,0 для централізованого водопостачання та 4,3 для водовідведення, якщо заповнити вакантні позиції. Очікується, що в рамках нашого кредитного договору з KfW цей показник буде нижче 10. Наразі ця вимога вже задовольняється.



Якщо рівень майбутньої інфляції буде на рівні прогнозів Національного банку України (НБУ), то витрати зростуть в 2019 році, але до 2022 року повернуться на рівень 2018 року (див. Рисунок 3). В Додатку 1 пояснюється як ми застосовували інфляцію в нашому аналізі.

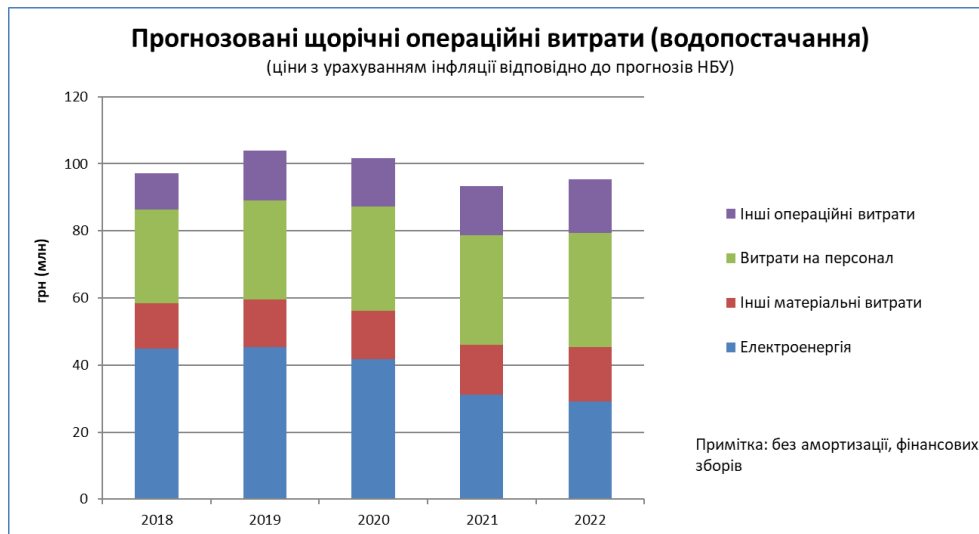


Рисунок 3 – Прогнозовані щорічні операційні витрати (водопостачання) з урахуванням інфляції

3 НАШІ МАЙБУТНІ КОМЕРЦІЙНІ ЗАХОДИ

Ми є компанією, яка працює для свого клієнта. Ми залежимо від доходу, який отримуємо від наших споживачів. Ми маємо забезпечувати коректне виставлення рахунків, які мають бути оплачені. Будь-який дефіцит в рахунках на оплату та зборах платежів призведе до зниження рівня обслуговування та збільшення навантаження на міський бюджет. Ми визнаємо, що наша система потребує змін для забезпечення відповідної до споживання оплати всіма нашими споживачами. Для цього було підготовлено комерційний план, який враховує наступні заходи: вдосконалення практики обліку споживання та виставлення рахунків з відповідним скороченням комерційних втрат, а також вдосконалення взаємодії зі споживачами, зокрема, обслуговування та комунікація, а також робота зі зверненнями споживачів.

3.1 Стратегія обліку споживання та виставлення рахунків

Наша стратегія обліку споживання та виставлення рахунків передбачає:

- Вдосконалення управління даними споживання.
- Підвищення рівня обліку споживання, включно з повіркою лічильників та заходами для попередження шахрайських дій (відповідно до законодавства¹⁶ ми зобов'язані проводити регулярні інспекції лічильників).
- Зміни частоти зняття показників лічильників.
- Вдосконалення систем виставлення рахунків, зокрема використання електронних систем виставлення рахунків та їх оплати.

В Таблиця 6 викладені основні заходи, передбачені нашою стратегією обліку споживання та виставлення рахунків на наступні п'ять років.

Таблиця 6 – Стратегія обліку споживання та виставлення рахунків

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Вдосконалення управління даними споживання.	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка різних варіантів подання показників лічильників, наприклад, через інтернет. • Вдосконалення оцінки споживання для споживачів без лічильників. • Комунікація із представниками соціальних служб. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення комерційних втрат. • Зменшення зайвих витрат через споживачів, які не мають встановленого лічильника, таким чином, зменшуючи витрати на централізоване водопостачання. • Підвищення обсягів реалізації, яке, за оцінками, становитиме приблизно 18% від існуючих обсягів реалізації. Більше половини цього підвищення буде результатом змін, внесених в принципи обліку багатоквартирних будинків із будинковим лічильником. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання законодавства в частині облікових зобов'язань. • Зручність для споживачів, які користуються електронними системами виставлення рахунків до сплати та прийому платежів. • Підвищення точності рахунків та відчуття впевненості споживачів.
Підвищення рівня обліку споживання.	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматичні GSM-лічильники для великих споживачів (встановлення приблизно 5 000 лічильників до 2021 року). • Лічильники для помешкань, де облік розраховується за нормами (приблизно 6 000 лічильників до 2022 року). 		
Ремонт та повірка (або заміна) існуючих лічильників.	<ul style="list-style-type: none"> • Приблизно 14 000 лічильників в рік мають пройти повірку (витрати на ці заходи не закладаються в тариф). 		

A

¹⁶ Відповідно до Закону України «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» №2119-VIII від 22.06.2017.

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
	<ul style="list-style-type: none"> Заходи для попередження шахрайських дій (0,5 млн грн на наступні 3 роки). 		
Зміни частоти зняття показників лічильників.	<ul style="list-style-type: none"> Контрольне зняття показників будинкових лічильників має відбуватися рідше, починаючи з 2020 року. 		
Вдосконалення систем виставлення рахунків.	<ul style="list-style-type: none"> Друк та надсилання рахунків всім споживачам (0,13 млн грн на рік). Електронні системи виставлення рахунків до сплати та прийому платежів. 		

3.2 План обслуговування споживачів

Як будь-яка комерційна компанія, ми повинні серйозно ставитись до потреб наших клієнтів. Ми усвідомлюємо, що наша поточна робота із споживачами є не настільки хорошою, як могла би бути.

В першу чергу ми проведемо внутрішній аналіз наших поточних процедур та визначимо можливі шляхи покращення ситуації. Такий аналіз має доповнюватися також опитуванням домогосподарств та іншими інформаційними заходами. Після чого ми розробимо комплексний «Посібник з управління взаємовідносинами зі споживачами», який стане керівним документом для нашої подальшої роботи з ними. Також планується створення сервісу типу «єдиного вікна», куди споживачі могли б звертатися із будь-якими запитами.

Ми розуміємо, що більшість нарікань з боку споживачів наразі викликані несвоєчасним та неповним інформуванням про будь-які планові перерви в обслуговуванні. Окрім вдосконалення надання такої інформації через основні ЗМІ ми маємо намір створити систему, в якій зареєстровані користувачі зможуть отримувати сповіщення про перерви у водопостачанні у вигляді SMS-повідомлення.

В Таблиця 7 нижче представлений наш план обслуговування споживачів на наступні п'ять років.

Таблиця 7 – План обслуговування споживачів

Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Реорганізація абонентського відділу	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз організації та розробка посібника з обслуговування споживачів. Створення «гарячої лінії» для споживачів (0,3 млн грн). 	<ul style="list-style-type: none"> Більш вчасне отримання платежів. Ознайомлення споживачів із майбутніми тарифами. Вдосконалення системи повідомлень споживачами про аварійні випадки (наприклад, пориви та витоки). Більше розуміння потреб споживачів, яке може надати інформацію для кращого планування інвестицій та операційної діяльності, наприклад, проблеми тиску води. 	<ul style="list-style-type: none"> Пришвидшення процесу виконання нових підключень. Підвищення корпоративної репутації та сприйняття. Підвищення рівня якості обслуговування. Підвищення рівня зручності взаємодії із ЧВК (наприклад, отримання швидкої відповіді по телефону, прямий контакт із представниками ЧВК у відділах тощо). Можливість за необхідності отримати відповідь на технічне питання, наприклад,
Опитування домогосподарств.	<ul style="list-style-type: none"> Проведення регулярних опитувань домогосподарств (125 тис. грн. на наступні п'ять років). 		
Створення «єдиного вікна» для споживачів ЧВК.	<ul style="list-style-type: none"> Новий повноцінний відділ (витрати на створення 0,5 млн грн плюс 0,7 млн грн на рік плюс витрати на персонал). Підготовка персоналу. Реклама. 		



Заходи	Ресурси та витрати	Переваги (фінансові)	Переваги (нефінансові)
Інші комунікаційні заходи.	<ul style="list-style-type: none">• Використання основних ЗМІ для повідомлень про перерви у водопостачанні.• Використання SMS-повідомлень для повідомлень про перерви у водопостачанні (0,4 млн грн).		запит комерційних споживачів про якість води.

4 НАШІ МАЙБУТНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАХОДИ

Нижче представлено розроблену нами інвестиційну програму на наступні п'ять років. Уряд України забезпечив надання кредиту від KfW у розмірі 17 млн. євро (503 млн грн за обмінним курсом на середину 2017 року). Цей кредит був наданий нашому підприємству для проведення капітальної реконструкції інфраструктури, яка тривалий час потерпає від браку інвестицій. Ці інвестиції сприятимуть покращенню якості обслуговування (якість води, тиск, зменшення кількості перерв у водопостачанні) та забезпечать значну економію операційних витрат завдяки зменшенню витрат та підвищенню рівня операційної ефективності.

Крім того, протягом наступних п'яти років, ми плануємо зробити фінансування інвестицій у розмірі 124 млн грн (у цінах середини 2017 року) коштом власних фінансових джерел та за підтримки міської ради.

4.1 Інвестиційні заходи

В Таблиця 8 нижче представлені основні заходи інвестиційної програми.

Таблиця 8 – Програма фінансування інвестицій в централізоване ВП на 2018- 2022 рр. (2017)

Заходи	Кошти KfW (тис. грн.)*	ЧВК / міський бюджет (тис. грн.)
Основні капітальні інвестиції	502 840	24 437
Водозабір Митків	30 175	
Водоочисні споруди Вікно	42 440	
Магістральний водогін від Шубранця до Попова	122 796	
Резервуар Попова	16 084	
Рогізна	5 019	
Заміна труб водорозподільної мережі та створення зон тиску	299 148	
SCADA	11 615	
Коригування фінансування ЧВК для досягнення максимальної суми кредиту**	-24 437	24 437
Інвестиції для оптимізації системи водопостачання		9 426
Заміна засувки (D100 до D500)		4 375
Прилади системного моніторингу та апаратура зв'язку		3 447
Заміна / додаткові витратоміри мережі		1 604
Інвестиції в зменшення витрат та енергоефективність		54 059
Заміна / реконструкція труб, засувки тощо		18 192
Заміна / додаткові насоси, кабелі та супровідні роботи		4 475
Будинкові лічильники для БКБ без ОСББ або іншої компанії-управителя		22 428
Інші заходи		9 000
Експлуатаційне обладнання***		32 212
Обладнання для мережі (гідранти, противандальні кришки тощо)		2 000
Обладнання для попередження гідравлічного удару		1 800
Транспортні засоби та обладнання		28 412
Інформаційні технології***		3 815
Апаратне забезпечення		836
Програмне забезпечення		2 979
ВСЬОГО	502 840	123 985
Всього на рік (в середньому на п'ять років)	100 568	24 797

* Інвестиції, які фінансуються за рахунок KfW оцінюються в євро та конвертуються за середнім ринковим курсом обміну станом на 30 червня 2017 року, коли 1 євро дорівнює 29,5788.

**Коригування переліку заходів, які фінансуються кредитом KfW, в межах суми в 17 млн. євро може суттєво відрізнятись від наведеної тут оцінки в залежності від розміру фінальних витрат та курсу обміну валют на момент здійснення інвестиції.

***Більшість із цих активів використовуються одночасно для діяльності з централізованого водопостачання та водовідведення. Загальна сума витрат по цих активах була скорегована відповідно до їх участі в централізованому водопостачанні.



Витрати, які передбачені в цьому документі, закладаються на основі проведеного нами ретельного аналізу. Будь-які фактичні помилки в оцінці обсягу витрат будуть скориговані в інвестиційних заходах. Поточна оцінка заходів, які фінансуються за рахунок коштів кредиту, показує, що наразі їх вартість перевищує суму в 17 млн. євро. Тобто, для них ми припускаємо можливість встановлення альтернативного джерела фінансування, за рахунок якого будуть покриті ці витрати.

4.2 Фінансування за рахунок кредиту KfW

Обсяг коштів, які ми позичаємо в банку KfW, через Уряд України, становить 17 млн. євро. За умовами кредитної угоди період повернення кредиту становить 20 років, починаючи з 2025 року. Ми будемо сплачувати комісію за резервування кредиту у розмірі 0,25% та 4%¹⁷ річних від непогашеної суми заборгованості з моменту першого траншу до повного погашення кредиту. Кредит надається в євро, тому наше підприємство також бере на себе ризики, пов'язані із коливанням обмінного курсу, тобто у випадку девальвації гривні відносно євро ми будемо вимушені сплачувати більше коштів в гривні через дане зобов'язання. Споживачі покриватимуть ці фінансові витрати через тарифи.

Відповідно до традиційних процедур бухгалтерського обліку ми будемо капіталізувати відсотки по кредиту під час фази будівництва до моменту, коли актив буде введено в експлуатацію. Ці витрати будуть додаватися до капітальної вартості активів при їх занесенні в нашу інвентарну базу активів. Винятком з цього правила будуть лише витрати на відновлення трубопроводів. Більшість з цих об'єктів має запускатися в експлуатацію по мірі просування в роботі, тобто між моментом отримання фінансування та запуском в експлуатацію буде дуже незначний часовий проміжок. Капіталізація відсотків по кредиту, з траншів які покривають витрати на трубопроводах, буде відбуватися лише для авансових платежів. Для спрощення розрахунків в нашому бізнес-плані такі відсотки по кредиту розподіляються рівномірно на всі заходи з будівництва трубопроводів незалежно від того, коли вони були виконані.

4.3 Фінансування за рахунок власних коштів КП «Чернівціводоканал» та міського бюджету

Допоки нам не буде дозволено застосувати новий метод «стимулюючого регулювання», тарифи встановлюватимуться, виходячи з того, що наші власні кошти на капітальні інвестиції обмежуються рівнем амортизації та додатковим фінансуванням, яке підлягає затвердженню регулятором та не може бути гарантовано. Ми визнаємо, що амортизації недостатньо для підтримки мінімального очікуваного рівня діяльності. Наш аналіз передбачає, що коштом міського бюджету будуть компенсовані будь-які рішення регулятора, які зменшують наші пропозиції щодо капітальних інвестицій, фінансування яких планувалось за рахунок тарифів. На цьому етапі ми не маємо підтвердження з боку виконавчого комітету міської ради щодо їх готовності виправдати наші припущення. Якщо міська рада вирішить не компенсувати рішення регулятора, то деякі інвестиційні заходи будуть відкладені чи скасовані в цілому; досягнення очікуваних рівнів обслуговування буде неможливим.

Ми проаналізували вплив на тариф застосування спрощеної моделі «стимулюючого регулювання» з можливим фінансуванням усіх необхідних інвестицій через кошти закладені до тарифів. В цьому випадку тариф стає вищим, але значно зменшується залежність від фінансування за рахунок міського бюджету.

4.4 Вплив на капітальну вартість

Відповідно до методу первісної вартості, активи водопостачання (плюс 70% вартості спільних з водовідведенням активів) мають залишкову вартість згідно з бухгалтерським обліком у розмірі 29 млн грн (420 грн. на підключення). З урахуванням інфляції ми оцінюємо, що поточна

¹⁷ KfW надав Уряду України кредит із відсотковою ставкою у 2%. КП «Чернівціводоканал» отримує кредитні кошти із відсотковою ставкою 4%.

вартість еквівалента активу (ПВЕА) становить понад 169 млн грн (2 400 грн. на підключення). Очікується, що до 2022 року ПВЕА (у цінах 2017 року) зросте до 600 млн грн (8 500 грн. на підключення) в результаті нових інвестицій. Тобто ця цифра дорівнює 260 євро на під'єднання і хоча за світовими стандартами ця цифра вважається низькою, для нашого випадку це не зовсім так¹⁸.

Таке збільшення вартості активу, при використанні методу «стимулюючого регулювання» призведе, до поступового зростання компоненту доходу на капітал, яке є дуже необхідним для зростання доходу. Такий ефект буде необхідний для подальшого фінансування наших інвестицій.

4.5 Вплив інфляції

Програма капітальних інвестицій, яка представлена вище, має за основу ціни 2017 року. В наступні п'ять років ми очікуємо інфляцію, яка буде впливати на ціни будівельних робіт та на рівень девальвації грошей. Тобто це матиме декілька наслідків:

- i. В наступні п'ять років зростуть витрати на будівельні роботи, але додаткового обсягу грошей в гривні від кредиту KfW через девальвацію може бути недостатньо для компенсації цих збільшених витрат. Попри те, що інфляція спричинятиме девальвацію гривні щодо євро, в довгостроковій перспективі розмір девальвації скоріше має відношення до різниці в інфляції, ніж до абсолютної величини інфляції. Інакше кажучи, якщо інфляція в Україні становитиме 5%, а в Єврозоні - 2%, девальвація має бути на рівні 3%, а отже сума додаткових коштів в гривні після девальвації буде меншою ніж додаткові витрати на будівництво¹⁹.
- ii. На період реалізації даного бізнес-плану ми очікуємо, що, скоріш за все, сума, на яку наразі витрати на будівництво перевищують максимальну суму кредиту в 17 млн. євро, зросте, а отже має збільшитися фінансування з наших власних джерел та з міського бюджету.
- iii. Девальвація також знецінюватиме амортизацію, що при методі первісної вартості буде створювати враження збільшення прибутку та призведе до додаткового оподаткування. Ми віримо, що такий ефект є оманливим; реальна амортизація є набагато більшою та при застосуванні методу поточної вартості скасовує будь-який додатковий прибуток²⁰. Однак, податковий режим не визнає застосування обліку поточної вартості і може накласти додаткове оподаткування.

4.6 Інвестиційні заходи та довгострокові прогнози

В умовах постійної довготривалої відсутності потреби в підвищенні та змінах в рівні обслуговування чиста поточна вартість (ЧПВ) амортизації, яка розраховується за методом поточної вартості, має дорівнювати ЧПВ інвестицій на обслуговування та оновлення активів (капітальний ремонт та/або заміна активів, термін корисної експлуатації яких добігає кінця). В регуляторній практиці така концепція називається «широка еквівалентність».

Незважаючи на те, що інвестиційна програма KfW в багатьох аспектах спрямована на інвестування для обслуговування та оновлення активів, які потерпали від його відсутності протягом

¹⁸ Орган регулювання водопостачання та водовідведення в Косово в 2008 році встановив первісну регуляторну базу активів для семи регіональних водопостачальних компаній на рівні 200 євро (6 000 грн) на під'єднання до водопостачання та 100 євро (3 000 грн) на під'єднання до водовідведення. Завдяки інвестиціям у сектор та забезпеченню інфляції ця вартість збільшилася. У Великобританії середня нормативна вартість основних засобів водопостачання на одного споживача становить приблизно 600 фунтів стерлінгів або 680 євро (для активів водовідведення це приблизно 800 фунтів стерлінгів або 900 євро на одного споживача).

¹⁹ <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.ecbstaffprojections201709.en.pdf> Прогнозована інфляція в Єврозоні становитиме 1,5% в 2017 році, 1,2% в 2018 році та 1,5% в 2019 році. Для подальшого прогнозування ми беремо 1,5%.

²⁰ Метод застосування первісної вартості амортизації для оподаткування є поширеним серед багатьох податкових режимів у всьому світі і для бізнес-планування ми маємо дивитись на майбутні прогнози інфляції для оцінки майбутніх податкових зобов'язань. Очікується, що підприємства, яка працюють в умовах високої інфляції та/або використовують для своєї роботи активи із довгим терміном експлуатації (підприємства з централізованого водопостачання та водовідведення) мають звітувати на базі первісної вартості для цілей оподаткування та на базі поточної вартості для акціонерів та регуляторів для чіткого відображення ефективності підприємства.



багатьох років, вона не вважається нормативним щорічним інвестуванням в обслуговування та оновлення активів. Це називається інвестицією на обслуговування та оновлення активів, яка не було виконана в плановані строки в рамках регулярного оновлення основних засобів і, очікується, що це підвищить рівень діяльності до базового рівня відносно теперішнього, який є дуже низьким. Інвестиції, які передбачають підвищення рівня обслуговування відносно теперішнього, називаються нарощуванням капіталу та виходять за рамки звичайно запланованих заходів для виконання на рік, якщо буде підтримуватися такий рівень обслуговування.

Наразі ми не маємо достатніх даних для «точного» оцінювання рівня витрат на капітальні інвестиції. Ми можемо зробити першу оцінку, переглянувши наш поточний реєстр активів та амортизацію, щоб визначити рівень амортизації, який розраховується на основі поточної вартості. Ми вважаємо, що річні витрати, необхідні для підтримки рівня обслуговування, будуть знаходитись в діапазоні від 43 до 59 млн грн, а наша найбільш ймовірна оцінка дає цифру у розмірі 50 млн грн²¹. Ця цифра в понад десять разів перевищує амортизацію, утворену за принципом первісної вартості, для нарощування капіталу, який не сягає 5 млн грн на рік. В останні десять років чи навіть більше нами було інвестовано в середньому трохи більше 7 млн грн на рік, тобто значно менше від необхідних 50 млн. Як наслідок знизився рівень ефективності діяльності. І хоча таке зниження не вплинуло прямо на споживачів, тим не менш, воно спричинило збільшення втрат і аварійних випадків, та виходів з ладу самої системи. Проект KfW є дуже необхідним для вирішення нагальних потреб, але в довгостроковій перспективі ми маємо робити регулярні капітальні інвестиції на значно вищому рівні для відповідності цілям державної політики та високим стандартам, на які чекають наші споживачі.

Незважаючи на те, що результати запланованих нами інвестицій збільшують поточну вартість амортизації до приблизно 27 млн грн до 2022 року, поточна вартість амортизації вже наявних активів знизиться від теперішнього рівня, який становить 43 млн грн до рівня трохи вищого за 5 млн грн до 2022 року, оскільки багато з них добігають кінцевого терміну врахування під час цього періоду. Отже, при сукупному ефекті до 2022 року поточна вартість амортизації буде трохи нижчою за 32 млн грн (в цінах середини 2017 року). Ця цифра є все одно нижчою від необхідної нам для довгострокового та стабільного функціонування системи водопостачання. Таким чином ми маємо прийняти реальність, що для задоволення наших майбутніх потреб в капітальному інвестуванні ми будемо змушені підвищувати тиск на тарифи.

²¹ Проста індексація амортизації з урахуванням інфляції передбачає, що наші щорічні витрати на капітальні інвестиції мають бути на рівні 43 млн грн, виходячи із даних амортизації 2017 року. Однак, роблячи подальший прогноз, бачимо зниження цієї цифри до 5 млн грн до 2022 року (без амортизації на нові інвестиції в період з 2018 по 2022 рік), оскільки багато активів добігають свого кінцевого терміну врахування під час цього періоду. Крім того, ми використовуємо безліч активів, які вже перевищили термін свого корисного використання, але вони все ще використовуються, і на деякому етапі це призведе до витрат на капітальні інвестиції для їх відновлення або заміни. Спочатку ми розраховували амортизацію для активів, термін експлуатації яких перевищений, як вартість амортизації із урахуванням інфляції відповідно до їх облікового строку. В результаті такого розрахунку щорічні витрати на капітальні інвестиції мають бути 59 млн грн. Але цей розрахунок припускає, що фактичний термін активу відповідає його терміну обліку, що не завжди є так, особливо, якщо він все ще знаходиться в експлуатації навіть довгий час після закінчення їх строку обліку. Тому ми змінили цей розрахунок шляхом коригування активу до тих активів, які перевищили обліковий період до моменту між їх датою придбання та теперішнім часом. Такий розрахунок передбачає 51 млн грн капітальних інвестицій.



5 ПЛАН КОРИГУВАННЯ ТАРИФУ

Наші тарифи були розраховані за методом «витрати плюс», а також відповідно до нового методу «стимулюючого регулювання». Щоб застосувати метод «стимулюючого регулювання», але без проведення складної та коштовної переоцінки активів, як того вимагає законодавство, в наших розрахунках ми зробили припущення щодо вартості активів, використовуючи індекс інфляції на наш реєстр активів у кості основного методу переоцінки.

Для обох методів ми також розраховували альтернативні сценарії, які засновані на адаптації регуляторної бази, яку ми вважаємо необхідною для надання найбільших переваг для наших споживачів, а також для технічної та економічної стабільності, необхідної для підтримки та покращення якості наших послуг. Ми визначили тарифи на основі витрат, встановлених для задоволення вимог щодо нашого доходу.

В нашому аналізі ми враховували лише тарифи на централізоване водопостачання, виходячи із витрат та обсягів реалізації води на період бізнес-плану. Наразі ми маємо значний рівень кредиторської заборгованості, більшість з якої утворена несплаченими рахунками за електроенергію. В наступні п'ять років ми плануємо знайти вирішення питання цих рахунків, але в даний момент вони не включені в розрахунки, які є основою для цього бізнес-плану та наших прогнозованих фінансових звітів. У бухгалтерському обліку ці витрати вже були понесені, і очікується, що їхнє врегулювання відбудеться завдяки майбутньому прибутку. Відсутність же достатнього прибутку може загрожувати нашим планам у цьому відношенні.

Важливо:

- В аналізі, представлено нижче, ми надаємо тарифи в цінах 2017 року. Фактичний тариф, який буде застосовуватися, потребує коригування відповідно до майбутньої інфляції.
- Всі тарифи, представлені в цьому документі, не включають в себе податок на додану вартість (ПДВ).

5.1 Прогнозування тарифу, який розраховується за методом «витрати плюс»

Для визначення тарифів наразі нам дозволено встановлювати тарифи лише використовуючи метод «витрати плюс», який передбачає амортизацію амортизацією, але розрахованою лише на базі первісної вартості. Для цього розрахунку ми робимо найточніші припущення щодо майбутніх витрат та прогнозованого обсягу реалізації. Ми також врахували процедури регулятора, які передбачають коригування обсягів реалізації в сторону збільшення для відображення максимально допустимого рівня бездохідної води. Як викладено в цьому розділі, фінансові наслідки такого підходу є серйозними, і в нашому випадку, враховуючи вік інфраструктури водопостачання, яка потребує реконструкції, він призводить до значних фінансових витрат та браку фінансування для інвестицій. Для підтримки навіть базового рівня діяльності ми здебільшого покладаємося на фінансову підтримку міської ради.

5.1.1 Метод «витрати плюс»

Оскільки ми є суб'єктом природної монополії, то наша діяльність регулюється багатьма правовими та нормативними положеннями, основним з яких є Закон України «Про природні монополії»²². Відповідно до цього закону ціни (тарифи) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій підлягають державному регулюванню. Це означає, що ми зобов'язані визначати наші тарифи відповідно до порядків формування та процедур встановлення тарифів, як це передбачено відповідним державним регулюючим органом, *Національною комісією,*

²² Закон України «Про природні монополії» №1682-III від 20.04.2000.



що здійснює державне регулювання в сферах енергетики та комунальних послуг, (далі – регулятор)²³. Наші тарифні заявки підлягають регуляторному затвердженню.

Метод «витрати плюс» ґрунтується на використанні стандартизованих норм для конкретних параметрів розрахунків. У виняткових випадках, коли параметри не можуть бути легко визначені за допомогою норм, вони визначаються на підставі економічно виправданих даних за попередні роки.

Для нашого підприємства застосування норм бездохідної води (БДВ) є найбільшою проблемою. Ці норми вимагають, щоб загальний обсяг БДВ (включаючи фізичні, операційні та комерційні втрати), який враховується при розрахунку тарифів, не перевищував встановлених обмежень. Обмеження щодо БДВ викладені в двох Наказах²⁴ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (Мінрегіон). Виходячи з цих Наказів, регулятор встановлює для кожного із своїх ліцензіатів «індивідуальні технологічні нормативи використання питної води» (норми БДВ). Норми БДВ для нашого підприємства були затверджені Постановою НКРЕКП №1441 від 19.08.2016²⁵.

Застосування цих норм означає, що незалежно від фактичного об'єму втраченої води, щорічний прогнозований обсяг реалізації послуг централізованого водопостачання визначається виходячи з об'єму піднятої води мінус норми БДВ. Для нас допустимий максимальний об'єм БДВ наразі становить 420 м³ на 1 000 м³ сирової піднятої води²⁶. В останні роки фактичний обсяг втрат води був майже на 60% більшим, ніж максимально допустимий, встановлений регулятором.

Застосування цих норм БДВ призводить до розрахунку тарифу, який ґрунтується на завищених обсягах реалізації. В останні роки (з 2014 до 2017 року) фактичні річні обсяги реалізації становили в середньому 8,8 млн м³, тоді як в тарифах закладалось середнє річне припущення у 14,7 млн м³ (підйом води мінус максимально допустимий рівень БДВ). Таке нереальне збільшення обсягів реалізації значно занижує тарифи відносно витрат, що спричиняє значний брак фінансів.

Застосування регулятивних норм не обмежується лише БДВ. Регулятор враховує фактичні витрати минулих років на такі категорії як: електроенергія, реагенти, персонал та багато інших. Тобто, ми обмежені в своїх можливостях реалізовувати нові заходи (або значно покращити їх), якщо наші попередні резерви для них були нульовими або дуже малими. Наприклад, якщо наш бюджет на підготовку і навчання персоналу в минулі роки був дуже малим, то він встановлює розмір майбутнього бюджету на підготовку і навчання, навіть якщо ми розуміємо необхідність його збільшення. Хоча ми очікуємо, що регулятор буде перевіряти нашу тарифну заявку по багатьох категоріях, включно і не обмежуючись прикладом із бюджетом на підготовку і навчання персоналу, що наведений вище, наша задача полягає в наведенні аргументів для переконання регулятора затвердити наші пропозиції. Тарифні прогнози, викладені в цьому бізнес-плані, припускають, що регулятор буде схвально сприймати наші аргументи та пропозиції, які мають в майбутньому увійти в тарифну заявку. Якщо з боку регулятора не буде отримано схвалення і тарифи будуть і далі стримуватися, рівень обслуговування безумовно буде знижуватися та/або ЧВК буде змушене звертатися за суттєвою фінансовою підтримкою до міської ради.

²³ Порядок розрахунку тарифів за методом «витрати плюс» визначається Постановою НКРЕКП «Про порядок формування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення» №302 від 03.10.2016 та Постановою №364 від 24.03.2016, що затверджують порядок встановлення тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення.

²⁴ Постанови Мінрегіону №180 і 181 «Про затвердження Методики розрахунку втрат питної води підприємствами, які надають послуги з централізованого водопостачання» та «Про затвердження Методики розрахунку технологічних витрат питної води підприємствами, які надають послуги з централізованого водопостачання та/або водовідведення» від 25.06.2014.

²⁵ До того, як регулюючий орган запровадив нинішні норми БДВ, існували інші норми, які затверджувались виконавчим комітетом Чернівецької міської ради. Розмір максимально допустимої БДВ майже однаковий для обох випадків.

²⁶ Він розділяється на:

- Фізичні та комерційні втрати води в системі централізованого водопостачання: макс. 300 м³ на 1 000 м³ сирової піднятої води.
- Операційні втрати води в системі централізованого водопостачання: макс. 120 м³ на 1 000 м³ сирової піднятої води (ці операційні втрати води зазвичай називають «водою на технологічні потреби». Вони включають в себе, наприклад, воду, яка використовується водоканалом для промивання труб, чищення фільтрів на очисних спорудах тощо) та
- Операційні втрати води в системі водовідведення: макс. 0,34 м³ на 1 000 м³ скинутих стічних вод.



5.1.2 Планування інвестицій при методі «витрати плюс»

За методом «витрати плюс» підприємства централізованого водопостачання та водовідведення зобов'язані подавати щорічну інвестиційну програму як частину своєї тарифної заявки до регулятора. Джерелом для фінансування цих інвестиційних програм можуть бути²⁷:

- власні кошти ліцензіата²⁸,
- позичкові кошти – облігаційна позика, банківські кредити,
- залучені кошти – кошти, отримані від продажу акцій, залучених за договорами фінансового лізингу, пайові та інші внески фізичних та юридичних осіб, інвесторів, гранти і
- бюджет.

Ми повинні, як мінімум, інвестувати на рівні нашої амортизації. Ми також можемо інвестувати більше, використовуючи кошти від планового прибутку та інших джерел. Плановані прибутки можуть бути витрачені на:

- виплату кредитів;
- забезпечення доходності капіталу для власників акцій; і
- відшкодування податку на прибуток.

Наша інвестиційна програма повинна бути схвалена виконавчим комітетом міської ради. Вона подається як частина щорічної тарифної заявки до регулятора для затвердження. Якщо наше подання запізнюється, регулятор може штрафувати нас за рахунок зменшення допустимих запланованих операційних витрат (витрат на ремонт) на суму планової амортизації у затверджених тарифах.

Останніми роками ми вирішили обмежити наші заплановані інвестиції до рівня амортизації. Це було пов'язано з нашими слабким фінансовим становищем і тим, що будь-яка заявка на додатковий прибуток, швидше за все, була б відхилена регулятором.

З моменту застосування нової процедури для підготовки інвестиційних програм при формуванні тарифів за методом «витрати плюс», яка набрала чинності з 11.10.2017, нам дозволяється включати прибуток на реінвестицію в нашу заявку лише якщо:

- ми реалізували щонайменше 90% нашої планової інвестиційної програми попереднього року,
- ми утримуємо рівень втрат в межах, встановлених нормами БДВ, і
- ми маємо підтримку міської ради, підтверджену письмово.²⁹

Ця нова вимога та подальше використання методу «витрати плюс», включаючи застосування норм БДВ, не дозволяє нам включати прибуток для реінвестування в наші майбутні тарифні заявки та річні інвестиційні програми.

Ми стурбовані тим, що, встановивши тарифи виходячи з обмеження інвестиційних витрат до рівня амортизації або дозволяючи їй перевищити цю вартість під назвою «прибуток для інвестицій», тобто плановані інвестиції, за вирахуванням амортизації, ми фактично обмежуємо нашу здатність повертати кредити, зокрема кредит KfW. Пояснення регулятора з цього питання є незрозумілим. Отже, без дозволеної доходності на капітал, включеної в тариф (яка дозволить нам

²⁷ До 10.10.2017 року для розробки річних інвестиційних програм ліцензіати НКРЕКП використовували «Порядок розроблення, погодження та затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері централізованого водопостачання та водовідведення» (Затверджений наказом Мінрегіону №630 від 14.12.2012 та Постановою НКРЕКП №381 від 14.12.2012). Починаючи з 11.10.2017, застосовуються новий порядок, затверджений Постановою НКРЕКП №1131 від 14.09.2017 («Про затвердження Порядку розроблення, погодження та затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері централізованого водопостачання та водовідведення»).

²⁸ Кошти, отримані ліцензіатом від провадження ліцензованої діяльності, за рахунок яких здійснюється фінансування заходів інвестиційної програми, зокрема амортизація основних засобів та нематеріальних активів, виробничі інвестиції з прибутку, кошти в обсязі, передбаченому в установлених тарифах для виконання інвестиційних програм, та інші надходження, отримані від здійснення господарської діяльності, пов'язаної і не пов'язаної з ліцензованим видом діяльності

²⁹ Без урахування коштів на погашення боргу за договорами з міжнародними фінансовими установами.

утворювати грошові резерви для сплати кредитів) наша можливість вибирати буде обмежуватися використанням попереднього капітального інвестування (що фінансується за рахунок амортизації) та/або скороченням витрат в інших сферах, що матиме серйозний негативний вплив на рівень обслуговування. Метод альтернативного «стимулюючого регулювання» забезпечує дохід на власний капітал та ефективно вирішує цю проблему.

5.1.3 План коригування тарифу на 2018-2022 роки при використанні метода «витрати плюс»

Нижче ми наводимо наші тарифні пропозиції за методом «витрати плюс». Ми розглянули два сценарії:

- **Варіант 1а:** Тарифи встановлюються на основі нереалістично збільшених прогнозів реалізації (обсяги реалізації розраховуються як різниця між піднятою водою та лімітом БДВ регулятора на рівні 42% від видобутку води), і,
- **Варіант 1б:** Тарифи встановлюються на основі наших реалістичних прогнозів реалізації.

Таким чином ми розрахували можливі тарифи на період з 2018 по 2022 рік, див Рисунок 4.

Важливо: Тарифи, представлені тут, базуються на рівні цін середини 2017 року, а фактичні тарифи, які будуть застосовуватися, будуть збільшуватися відповідно до інфляції. Тарифи наведені без ПДВ.



Рисунок 4 – Прогнозування тарифів за методом «витрати плюс» з/без коригування до норм БДВ

В розділі 6 ми аналізуємо отриману прибутковість та грошові потоки при виконанні кожного сценарію, а також і ті, які ми отримуємо від альтернативного методу «стимулюючого регулювання». Різниця між двома підходами є очевидною. Практика збільшення обсягів реалізації за рахунок використання норм БДВ призводить до значних та тривалих фінансових втрат, в середньому майже 35 млн грн на рік (див. Таблиця 9ниже). Навіть без коригування реалізації згідно з нормами БДВ, прибутковість починається на позитивному рівні, але починає утворювати збитки після того, як з'являються відсотки, по кредиту KfW.

Застосування норм БДВ у методі «витрати плюс» суттєво знижує тарифи до рівнів значно нижче за необхідний дохід. Хоча ми розуміємо, що цей метод покликаний забезпечити стимул до зменшення втрат, на практиці він має протилежний ефект для таких підприємств як наше, які потерпають від браку фінансування, необхідного для ремонту нашої інфраструктури, внаслідок чого зростає рівень БДВ і знижується рівень здійснення діяльності. Незважаючи на те, що наш бізнес-план



передбачає значні інвестиції в діяльність по зменшенню втрат води, ми все одно не будемо задовольняти мінімальні очікування регулятора щодо рівня БДВ, а скориговані тарифи у 2022 році все ще будуть нижчими за доходи, необхідні для покриття витрат. Таким чином, без суттєвої фінансової підтримки міської ради ми не зможемо виконати цей план.

5.2 Прогнозування тарифу, який розраховується за альтернативним методом «стимулюючого регулювання»

Регулятор затвердив новий спосіб визначення тарифів, що ґрунтуються на загально визначених міжнародно-правових принципах встановлення тарифів на основі відшкодування вимог до доходу (метод «стимулюючого регулювання»). Ця вимога до доходу складається з операційних витрат, капітальних інвестицій та доходу на капітал.

Операційні витрати є очевидними та включають в себе всі прямі та непрямі операційні витрати на здійснення діяльності з централізованого водопостачання, але не включають амортизацію та фінансові витрати.

Капітальні інвестиції – це регулярні інвестиції в капітальний ремонт та / або заміну активів наприкінці строку їх корисного використання. Існує багато способів визначення витрат на капітальні інвестиції³⁰, найбільш поширеним із яких є застосування амортизації поточної вартості (амортизація коригується згідно до інфляції). Ми перевірили наш реєстр активів і отримали першу оцінку амортизації поточної вартості на суму близько 43 млн грн на рік, хоча ми вважаємо, що фактичні потреби для підтримки (або покращення) рівня обслуговування становлять майже 50 млн грн на рік.

Доход на капітал є предметом суттєвих дебатів серед регуляторів. Це залежить від двох основних показників: регуляторна вартість активів (РВА) і норма доходу на капітал. Ми розуміємо, що регулятор встановить початкову ПВЕА на початку стимулюючого регулювання, яка буде результатом переоцінки активів підприємства. Цю вартість буде адаптовано до початкової РВА. Ця оцінка займає багато часу та є дорогою, а також потребує значного професійного внеску. Для розрахунків у нашому бізнес-плані ми визначили ПВЕА, застосовуючи індекси інфляції до вартості активів, як зазначено в реєстрі активів. Це дало нам в результаті початкову РВА (початок 2017 року) у розмірі 169 млн грн, але, за очікуваннями вона значно збільшиться за рахунок інвестицій в період, на який робиться бізнес-планування. Хоча цей підхід виглядає логічним, він може не обов'язково відображати справжню вартість активів підприємства та як відбувалось фінансування активів. В багатьох інших прикладах режимів регулювання початкова РВА не обов'язково пов'язана з ПВЕА³¹. Для того, щоб показати, як цей підхід може працювати, ми застосували альтернативний підхід, який передбачає встановлення початкової РВА на рівні нижчим від ПВЕА. Ми перевірили тарифи з початковою вартістю у 1 000 грн на підключення, яка дає початкову РВА у розмірі приблизно 70 млн грн, на 100 млн грн менше, ніж наша попередня оцінка ПВЕА. Враховуючи нові активи, що надходять у наш реєстр активів, а отже, і наші розрахунки вартості амортизації, ця початкова РВА в нашому прикладі з часом буде наближуватися до ПВЕА. Такий процес допомагає уникнути короткострокових тарифних шоків, хоча все одно через нові інвестиції в РВА з часом тарифи будуть зростати. Цей процес призведе до зменшення грошових потоків для ЧВК та збільшення залежності від позик, доки РВА не досягне рівня, достатнього для фінансування інвестицій з наших власних фінансових ресурсів.

³⁰ Альтернативним методом визначення вимог до капітального інвестування є застосування «обліку інфраструктурних оновлень». Це передбачає перспективний підхід для оцінки прогнозованих фактичних витрат, необхідних для підтримання рівня обслуговування, а не на основі розміру амортизації. Цей підхід зазвичай використовується до активів мережі, трубопроводів загалом, тобто там, де строк корисної експлуатації активу значною мірою є невизначеним. Як ми розуміємо, регулятором в його альтернативному підході не була задіяна концепція обліку інфраструктурних оновлень.

³¹ Коли водна промисловість Англії та Уельсу проходила процес приватизації, початкова регуляторна вартість капіталу (РВК) була встановлена на середньому рівні 200-денної ринкової капіталізації, дозволивши таким чином, ринку визначати вартість підприємства. В результаті початкова РВК становила 1/10 від ПВЕА. У Косові початкова регуляторна база активів (РВА) становила 200 євро за одне підключення до водопостачання та 100 євро за підключення до водовідведення. Не було зроблено жодної спроби визначити вартість на основі оцінки активів. У Північній Ірландії початкова РВК оговорювалась в діапазоні від 0 до 3 млрд фунтів стерлінгів, а регулятор в остаточному підсумку встановив початкову РВК на рівні 1 млрд фунтів стерлінгів.

Ми розуміємо, що регулятором був встановлений дохід на РВА на рівні 12,5% (реальний) як відображення поточної облікової ставки НБУ. Ми застосували цю ставку до нашої моделі і отримали доволі високий обсяг доходу, але й вищі тарифи. Ми також застосували і альтернативний дохід на капітал у розмірі 5% (реальний,³² до нашої модифікованої початкової РВА) і отримали результат, який показує достатній для задоволення наших потреб тариф, але не настільки високий, щоб потенційно додати труднощів для наших споживачів. Як згадувалося раніше, ми маємо значний рівень кредиторської заборгованості, який, можливо, доведеться погасити протягом періоду цього бізнес-плану. Як тільки ми визначимо грошові наслідки цього врегулювання, нам може знадобитися переосмислити цю доходність на РВА, щоб забезпечити позитивні грошові потоки, достатні для врегулювання цих платежів.

Дохід на капітал за оцінкою регулятора є після опадаткування. Отже, ми скорегували вартість капіталу до оподаткування, що використовується в моделі, яка повертає дохід після опадаткування відповідно до визначених регулятором норм доходу.

На Рисунок 5 нижче представлені результати методу «стимулюючого регулювання» (у цінах середини 2017 року, без ПДВ) при застосуванні критеріїв регулятора та скоригованих критеріїв.



Рисунок 5 –Пргнозування тарифів за методом «стимулюючого регулювання» (вкл. альтернатив)

Наш альтернативний підхід із нижчою початковою РВА та зменшенням доходу на капітал забезпечують менший ціновий шок споживачам в перші роки, і навіть з новими інвестиціями тарифи відносно стабільні в реальному вимірі протягом всього періоду бізнес-планування. Хоча підхід регулятора до визначення РВА та доходу на капітал буде корисним для нас як для бізнесу, ми не впевненні, що це відповідає найкращим інтересам наших споживачів. Тому ми пропонуємо початкову РВА суттєво нижчу, ніж ПВЕА, і реальний дохід на капітал у розмірі 5%, а не 12,5%, який зараз пропонується регулятором.

В розділі 6 наводиться оцінка прибутковості та грошового потоку для цих двох варіантів.

³² Реальний дохід на капітал на рівні 5% більше відповідаю доходу, дозволеному регуляторами підприємств, наприклад, у Великобританії регулятор застосовує реальний дохід від 3,5% до 5,5% протягом останніх 20 років, в Косово в останні роки застосовували ставки 5,3% та 4%. Ofwat, регулятор сектору водопостачання в Англії та Уельсі, наразі переглядає дозволений дохід на капітал і хоча офіційних заяв ще робилось на момент підготовки цього бізнес-плану, очікується, що він буде встановлений на рівні 2,4% реальний), що відображає нинішні низькі та стабільні реальні процентні ставки.



6 ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ УМОВ

В цьому розділі представлено інформацію стосовно прогнозованих фінансових умов щодо прибутків та збитків, а також для грошового потоку, які відносяться до діяльності підприємства, пов'язаної із здійсненням діяльності з централізованого водопостачання.

6.1 Методи обліку, які застосовувались

Для підготовки прогнозування щодо умов ми застосували такі методи:

6.1.1 Діяльність лише з централізованого водопостачання

Дані прогнози охоплюють лише діяльність підприємства з централізованого водопостачання, без врахування водовідведення.

6.1.2 Номінальні ціни, амортизація та оподаткування

Хоча наш тарифний аналіз зроблений на основі поточних цін (2017 базовий рік), ми підготували наш фінансовий прогноз у номінальних цінах з урахуванням прогнозів НБУ щодо інфляції. Це необхідно для визначення наших потенційних податкових зобов'язань, які базуються на первісній вартості.

Ми припускаємо, що чистий дохід після витрат, амортизації та фінансових витрат підлягає оподаткуванню. Ми не передбачали перенесення минулих збитків для покриття податкових зобов'язань.

Податок встановлюється на всю діяльність підприємства в цілому (діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення), а будь-які втрати від діяльності з централізованого водовідведення будуть знижувати будь-які прибутки від діяльності з централізованого водопостачання. Отже, ми очікуємо, що ми можемо деяким чином завищити наші податкові зобов'язання в цьому плані, але на цьому етапі ми не можемо визначити точно наскільки. Наші розрахунки не включають ПДВ.

6.1.3 Виняткові доходи та витрати

Незважаючи на те, що у нас є плани щодо погашення кредиторської заборгованості, для аналізу прибутків та збитків та грошових потоків ми їх не враховували. Це погашення матиме вплив на грошовий потік, та, за умови схвалення регулятором, нам може знадобитися зробити коригування тарифів, враховуючи як необхідність погашення цих зобов'язань, так і виконання всіх інших заходів передбачених цим бізнес-планом.

6.2 Прогнозування прибутку та збитків

В Таблиця 9 - Таблиця 12 представлені основні результати по прогнозах щодо прибутку та збитків підприємства для чотирьох сценаріїв (Варіанти 1а, 1б, 2а та 2б). Усі цифри враховують прогнози НБУ щодо інфляції та виражені в тис. грн.



Таблиця 9 – Прогноз прибутку та збитків: 1а «витрати плюс» (із коригуванням до норм БДВ)

(всі цифри враховують інфляцію, тис. грн.)	2018	2019	2020	2021	2022
Дохід					
Дохід від реалізації централізованого водопостачання	79 856	103 163	101 860	123 927	136 183
Витрати					
Операційні витрати	(97 202)	(103 864)	(101 731)	(93 404)	(95 444)
Фінансові витрати за виключенням відсотків по кредиту	(4 775)	(896)	(473)	(105)	(11)
Доходи до амортизації, сплати відсотків по кредиту та податків (EBDIT)	(22 121)	(1 597)	(345)	30 417	40 727
Амортизація	(4 686)	(9 920)	(20 645)	(30 866)	(32 491)
Доходи до сплати відсотків по кредиту та податків (EBIT)	(26 807)	(11 517)	(20 990)	(449)	8 236
Відсотки по кредиту		(1 945)	(9 377)	(27 797)	(39 501)
Доходи до сплати податків (EBT)	(26 807)	(13 463)	(30 367)	(28 246)	(31 265)
Сплата податків					
Чистий дохід	(26 807)	(13 463)	(30 367)	(28 246)	(31 265)

Таблиця 10 – Прогноз прибутку та збитків: 1б «витрати плюс» (без коригування до норм БДВ)

(всі цифри враховують інфляцію, тис. грн.)	2018	2019	2020	2021	2022
Дохід					
Дохід від реалізації централізованого водопостачання	132 485	155 103	129 429	138 162	148 746
Витрати					
Операційні витрати	(97 202)	(103 864)	(101 731)	(93 404)	(95 444)
Фінансові витрати за виключенням відсотків по кредиту	(4 775)	(896)	(473)	(105)	(11)
Доходи до амортизації, сплати відсотків по кредиту та податків (EBDIT)	30 508	50 344	27 225	44 652	53 290
Амортизація	(4 686)	(9 920)	(20 645)	(30 866)	(32 491)
Доходи до сплати відсотків по кредиту та податків (EBIT)	25 822	40 424	6 580	13 786	20 798
Відсотки по кредиту		(1 945)	(9 377)	(27 797)	(39 501)
Доходи до сплати податків (EBT)	25 822	38 478	(2 798)	(14 011)	(18 702)
Сплата податків	(4 648)	(6 926)			
Чистий дохід	21 174	31 552	(2 798)	(14 011)	(18 702)

Таблиця 11 – Прогноз прибутку та збитків: 2а «стимулююче регулювання» (повна ПВЕА та 12,5%)

(всі цифри враховують інфляцію, тис. грн.)	2018	2019	2020	2021	2022
Дохід					
Дохід від реалізації централізованого водопостачання	166 590	179 243	207 253	237 181	252 525
Витрати					
Операційні витрати	(97 202)	(103 864)	(101 731)	(93 404)	(95 444)
Фінансові витрати за виключенням відсотків по кредиту	(4 775)	(896)	(473)	(105)	(11)
Доходи до амортизації, сплати відсотків по кредиту та податків (EBDIT)	64 613	74 484	105 048	143 672	157 069
Амортизація	(4 686)	(9 920)	(20 645)	(30 866)	(32 491)
Доходи до сплати відсотків по кредиту та податків (EBIT)	59 927	64 564	84 403	112 806	124 578
Відсотки по кредиту		(1 945)	(9 377)	(27 797)	(39 501)
Доходи до сплати податків (EBT)	59 927	62 618	75 026	85 008	85 078
Сплата податків	(10 787)	(11 271)	(13 505)	(15 301)	(15 314)
Чистий дохід	49 140	51 347	61 521	69 707	69 764



Таблиця 12 – Прогноз прибутку та збитків: 2а «стимулююче регулювання» (змен. початк.РВА і 5%)

(всі цифри враховують інфляцію, тис. грн.)	2018	2019	2020	2021	2022
Дохід					
Дохід від реалізації централізованого водопостачання	116 879	132 445	155 637	170 604	181 477
Витрати					
Операційні витрати	(97 202)	(103 864)	(101 731)	(93 404)	(95 444)
Фінансові витрати за виключенням відсотків по кредиту	(4 775)	(896)	(473)	(105)	(11)
Доходи до відрахувань на амортизацію, сплати відсотків по кредиту та податків (EBDIT)	14 903	27 685	53 432	77 095	86 021
Амортизація	(4 686)	(9 920)	(20 645)	(30 866)	(32 491)
Доходи до сплати відсотків по кредиту та податків (EBIT)	10 217	17 765	32 787	46 228	53 529
Відсотки по кредиту		(1 945)	(9 377)	(27 797)	(39 501)
Доходи до сплати податків (EBT)	10 217	15 820	23 410	18 431	14 029
Сплата податків	(1 839)	(2 848)	(4 214)	(3 318)	(2 525)
Чистий дохід	8 378	12 972	19 196	15 113	11 504

Відповідно до положень бухгалтерського обліку, прибуток та збиток за методом «витрати плюс», за визначенням, є приблизно однаковими, без доходу, тобто дохід прогнозується приблизно на рівні витрат³³. Якщо тарифи будуть коригуватися відповідно до процесу щодо норм втрат, ми понесемо значні фінансові збитки

З іншого боку, метод «стимулюючого регулювання» забезпечує значний прибуток, але за рахунок високих тарифів. Регулюючи РВА та дохід на капітал до рівнів, які ми вважаємо більш прийнятними, ми все ще можемо отримувати прибуток, але при значно нижчих тарифах.

6.3 Прогнозування грошового потоку

Прогнози прибутків та збитків не обов'язково охоплюють повну картину. Ці прогнози не відображають найважливішого фінансового аспекту нашого бізнесу, тобто грошових потоків. Очікується, що з цих прибутків буде здійснюватися фінансування інвестицій або за рахунок власних ресурсів, або за рахунок можливості сплачувати фінансові позики.

Наш бізнес-план аналізує грошовий потік як чисту готівку, що залишається після готівкових витрат, за винятком амортизації, але включає: надходження від кредитів, інвестиційні витрати, фінансові витрати та оподаткування. Ми розглянули грошовий потік з початкової нульової точки на початок 2018 року. Ми не аналізували ситуацію з грошовим потоком до цього моменту. Ми не включили наслідки для грошового потоку від погашення кредиторської заборгованості, зокрема нараховані та несплачені рахунки за електроенергію. На Рисунок 6 нижче представлено кумулятивний грошовий потік для чотирьох моделей, наведених вище на період реалізації бізнес-плану.

Метод «витрати плюс» з коригуванням на норми щодо втрат води, які встановлені регулятором стане значною проблемою для нашого грошового потоку, і у нас майже не буде вибору, окрім як звертатися за фінансовою підтримкою до міської ради або відмовитися від більшої частини нашої запланованої інвестиційної програми, що в свою чергу, призведе до зниження рівня обслуговування. З іншого боку, метод «стимулюючого регулювання» забезпечить постійний і зростаючий позитивний грошовий потік, можливо, навіть вищий за наші потреби.

Метод «витрати плюс» без коригування втрат, за визначенням, забезпечить в довгостроковій перспективі чистий нейтральний грошовий потік, але це, ймовірно, обмежить нашу здатність інвестувати та підвищувати рівень обслуговування в майбутньому.

³³ Доходи не обов'язково дорівнюють витратам в цьому методі, оскільки додаткові інвестиції, крім амортизації, не відображаються як витрати, і тільки амортизаційна складова цієї інвестиції відображається у звіті про прибутки та збитки

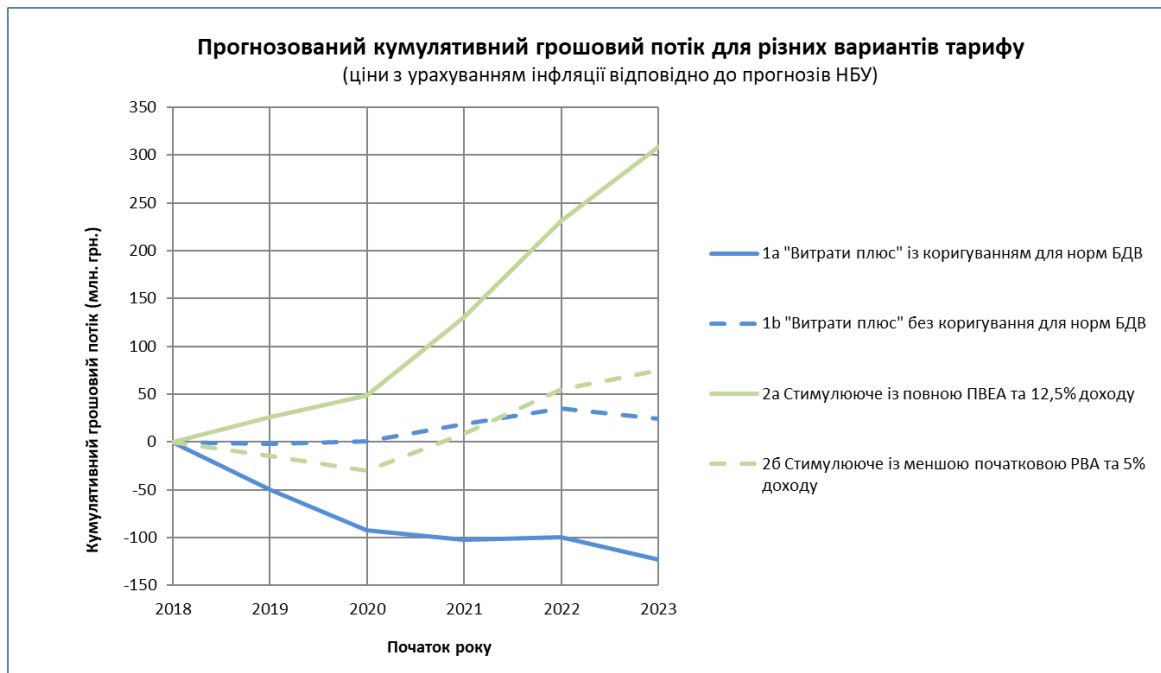


Рисунок 6 – Прогнозований кумулятивний грошовий потік для чотирьох варіантів тарифу

Метод «стимулюючого регулювання» з коригованою РВА та меншим доходом на капітал забезпечить довгострокові позитивні грошові потоки без встановлення високих тарифів для наших споживачів. Ми розглядаємо цей підхід у найкращих загальних інтересах нашого бізнесу та наших споживачів. Ми пропонуємо випробувати запропонований нами альтернативний варіант методу «стимулюючого регулювання» в Чернівцях для того, щоб надати регулятору переконливі докази необхідності перегляду державного регуляторного законодавства. Для його запровадження відповідна нормативна база повинна бути прийнята на рівні внесення змін до Закону України «Про природні монополії» та постанов Регулятора.



ДОДАТОК 1: ІНФЛЯЦІЯ В ПРОГНОЗУВАННІ НАШИХ ВИТРАТ

При визначенні витрат ми маємо враховувати минулу та майбутню інфляцію. Всі прогнозування щодо наших витрат є номінальними (виходячи із фактичних витрат після коригування відповідно до очікуваної інфляції) та реальними (всі витрати фіксуються в цінах базового року). При коригуванні витрат від минулих рівнів до поточного рівня базового року ми використовували офіційну статистику щодо інфляції від *Державної служби статистики України*, а для майбутніх очікувань щодо інфляції ми використовували прогнози, зазначені в *Інфляційному звіті НБУ, липень, 2017 року*³⁴.

Таблиця 13 – Обґрунтування щодо минулої та майбутньої інфляції в моделях планування

Стаття витрат	Коригування до реальних цін (ціни 2017 року)	Коригування з урахуванням інфляції
Операційні витрати		
Грошові операційні витрати	Там, де ставки та витрати на 2017 рік відомі, вони застосовуються, і вони вважаються постійними в реальному виразі на період плану. Там, де ставки та витрати на 2017 рік не відомі, використовуються ставки та витрати 2016 року і коригуються до рівня цін 2017 року (коефіцієнт перерахунку, який ми використовуємо – це інфляція з середини року до середини року, яку ми розраховуємо на рівні 11,5%).	Реальні витрати конвертується до номінальних рівнів цін, застосовуючи інфляційний прогноз НБУ з середини до середини року.
Амортизація наявних активів (2017 рік і раніше)	Реальна амортизація визначається індексцією амортизації з року придбання або будівництва з використанням минулих індексів інфляції відповідно до методу поточної вартості. Майбутня амортизація наявних активів базується на екстраполяції поточної вартості амортизації, але без коригування з врахуванням майбутньої інфляції.	Номінальна амортизація обчислюється на основі екстраполяції поточного розрахунку амортизації з нашого реєстру активів, де амортизація розраховується за методом первісної вартості.
Амортизація нових активів (починаючи з 2018 року)	Нові інвестиції прогноуються за цінами базового року. Прогнозована амортизація базується на цих інвестиціях без коригування відповідно до інфляції.	Майбутні інвестиції коригуються за прогнозованою інфляцією з використанням прогнозів НБУ від середини року до середини року. Амортизація розраховується з цієї збільшеної вартості
Вартість активів за минулими інвестиціями (2017 рік і раніше)	Вартість активів коригується з використанням індексів інфляції відповідно до методу поточної вартості.	Вартість активів базується на методі первісної вартості і на екстраполяції реєстру активів на майбутні роки.
Вартість активів за новими інвестиціями (починаючи з 2018 року)	Нові інвестиції прогноуються за цінами базового року.	Майбутні інвестиції коригуються за прогнозованою інфляцією з використанням прогнозів НБУ від середини року до середини року.
Проценти та фінансові витрати на інвестиції KfW.	Проценти по кредитах і фінансові витрати фіксуються в євро. Ми припускаємо, що коливання курсу обміну відобразить відмінності в курсах гривні до євро і плюс коригування для прогнозу щодо інфляції в Єврозоні, щоб визначити реальну вартість процентів по кредитах та фінансових витрат.	Проценти по кредитах та фінансові витрати встановлюються в євро та конвертуються в євро на основі відмінностей щодо девальвації валюти в Єврозоні і в Україні, враховуючи очікування по інфляції.

³⁴ <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=51889287>. В звіті зазначено: «Національний банк залишив незмінними прогнози інфляції на 2017 – 2019 роки – відповідно на рівні 9.1%, 6.0% і 5.0%. Прогнози інфляції залишаються в межах оголошених цільових орієнтирів (8% ± 2 в. п. – на 2017 рік, 6% ± 2 в. п. – на 2018 рік та 5% ± 1 в. п. у 2019 році й надалі), визначених Основними засадами грошово-кредитної політики на 2017 рік та середньострокову перспективу». Ми прийняли інфляцію на 2017 рік на рівні 9,1%, 2018 - 6% та 5% після цього. Отже, з середини року до середини року прогнозовані темпи інфляції становлять: 2017-2018 (7,55%), 2018-2019 (5,5%), а потім (5%)