

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Консультационные услуги по поддержке Антимонопольной службы Республики Таджикистан в укреплении ее потенциала в области экономического регулирования сектора водоснабжения и санитарии в рамках Проекта Инвестиций в Сектор Водоснабжения и Санитарии Таджикистана (WSIP - 1)

1. Общие сведения о проекте и описание Задания

В Республике Таджикистан сектор водоснабжения и санитарии (ВСиВО) находится на стадии реформирования и модернизации. Реализация Проекта инвестиций в сектор водоснабжения и санитарии Таджикистана направлена на:

- Улучшение доступа населения к безопасной питьевой воде и санитарным услугам;
- Модернизация инфраструктуры водоснабжения и водоотведения;
- Повышение операционной эффективности и обеспечение финансовой стабильности поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения;
- Совершенствование институциональной и нормативно-правовой базы сектора водоснабжения и водоотведения.

В рамках проводимых институциональных реформ особое значение имеет усиление роли экономического регулирования как одного из ключевых инструментов обеспечения устойчивого развития сектора водоснабжения и санитарии и защиты интересов потребителей. Эффективная система тарифного регулирования и надзора способствует повышению прозрачности деятельности поставщиков услуг водоснабжения и санитарии, укреплению финансовой стабильности сектора и созданию стимулов для модернизации и привлечения инвестиций.

Антимонопольная служба Республики Таджикистан (далее – АМС) выполняет функции государственного регулирования тарифов и осуществляет контроль за деятельностью естественных монополий, включая поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения. В круг ее компетенции входит рассмотрение и утверждение тарифов, анализ экономической целесообразности затрат, мониторинг финансово-экономической деятельности регулируемых предприятий, а также обеспечение соблюдения законодательства в области конкуренции и регулирования деятельности естественных монополий.

В контексте реализации инвестиционных проектов и модернизации коммунальной инфраструктуры возрастает потребность в дальнейшем укреплении институционального и аналитического потенциала АМС, совершенствовании методов регулирования тарифов, внедрении современных подходов к экономическому анализу и развитию механизмов прозрачности и подотчетности в секторе водоснабжения и водоотведения. Эта потребность возрастает:

- Установление экономически обоснованных тарифов;
- Применение современных методов тарифостроения;
- Обеспечение баланса интересов потребителей и поставщиков услуг;
- Стимулирование эффективности и инвестиционной активности поставщиков услуг;
- Внедрение принципов прозрачности и совершенствования производственной деятельности поставщиков услуг.

Настоящее техническое задание предусматривает привлечение квалифицированной консалтинговой фирмы для оказания всесторонней экспертной и методической поддержки Антимонопольной службе Республики Таджикистан в целях повышения ее потенциала и профессиональных навыков в области экономического регулирования сектора водоснабжения и водоотведения.

Консультационная поддержка будет направлена на совершенствование подходов к регулированию тарифов, разработку аналитических инструментов для оценки экономической целесообразности затрат регулируемых организаций, внедрение современных методов расчета и пересмотра тарифов, а также укрепление механизмов мониторинга и контроля деятельности поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения.

В рамках задания планируется провести анализ существующей нормативно-правовой базы, подготовить рекомендации по ее совершенствованию с учетом международной практики, разработать практические инструменты и методические материалы, а также организовать обучающие мероприятия и консультации для сотрудников АМС.

Реализация данных мер позволит укрепить институциональный потенциал АМС, повысить прозрачность и предсказуемость тарифной политики, обеспечить финансовую устойчивость поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения, а также создать условия для привлечения инвестиций и повышения качества предоставляемых услуг

Экономическое регулирование сектора водоснабжения и водоотведения имеет решающее значение по следующим причинам:

- Сектор относится к сфере естественных монополий и требует государственного контроля;
- Уровень износа инфраструктуры требует значительных инвестиций;
- Тарифы зачастую не покрывают эксплуатационные и инвестиционные затраты;
- Отсутствуют стимулы для повышения эффективности деятельности поставщиков услуг;
- Необходимо обеспечить социальную приемлемость тарифов при одновременном обеспечении финансовой устойчивости поставщиков услуг.

Кроме того, данное задание будет включать оказание технической помощи для проведения комплексного анализа тарифной и субсидийной политики в секторе водоснабжения и водоотведения с учетом следующих аспектов

- социальная доступность услуг водоснабжения и санитарии;
- экономическая эффективность тарифных решений;
- распределительная эффективность существующих и потенциальных механизмов субсидирования;
- обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости поставщиков услуг.

Реализация данного задания обеспечит согласованность между инвестиционной деятельностью проекта и устойчивой тарифной политикой, повысит финансовую жизнеспособность операторов сектора, а также укрепит институциональную базу экономического регулирования, необходимую для долгосрочного функционирования модернизированной инфраструктуры водоснабжения и водоотведения.

2. Цели и задачи консультационных услуг

Основные цели

Целью данного задания является оказание технической помощи Антимонопольной службе Республики Таджикистан в совершенствовании практических инструментов экономического регулирования сектора водоснабжения и водоотведения, включая разработку методологий тарифного регулирования, аналитических инструментов для оценки финансовой устойчивости регулируемых предприятий, а также развитие профессиональных компетенций сотрудников Антимонопольной службы

Основные задачи

1. **Оценка текущей ситуации:** комплексная оценка нормативно-правовой базы регулирования сектора ВСиВО, включая анализ законодательной и нормативной базы, методологии и процедур установления тарифов, институционального потенциала Антимонопольной службы (АМС), а также финансового состояния поставщиков услуг водоснабжения и водоотведения с выявлением ключевых пробелов
2. **Разработка методологий регулирования:** разработка и обновление методик установления тарифов, внедрение стимулирующего регулирования, разработка финансовых моделей, аналитических инструментов, показателей эффективности и механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами
3. **Пилотное внедрение:** апробация разработанных подходов на пилотных предприятиях, проведение расчетных обоснований тарифов, совместная работа с АМС и доработка методологий по результатам тестирования
4. **Обучение и укрепление потенциала:** разработка и проведение программ обучения для сотрудников АМС, подготовка учебных материалов, оценка результатов и создание системы профессионального развития

5. **Устойчивость и институциональное развитие:** подготовка рекомендаций по совершенствованию организационных структур и процессов, поддержка цифровизации, повышение прозрачности и разработка «дорожной карты» по совершенствованию системы регулирования
6. **Устойчивость и институциональное развитие:** Подготовка рекомендаций по совершенствованию организационных структур, внутренних процессов и механизмов управления. Задание должно включать поддержку цифровизации, укрепление механизмов прозрачности и подотчётности, а также разработку дорожной карты по улучшению системы регулирования. Консультант также должен:
- Разработать рамки компетенций персонала для поддержки профессионального развития и укрепления институционального потенциала;
 - Подготовить рекомендации для обеспечения устойчивости и преемственности регулирующих реформ.

3. Ожидаемые результаты по завершении задания

По завершении консультационного задания должны быть достигнуты следующие результаты:

- Проведен комплексный анализ текущей системы регулирования и подготовлен диагностический отчет;
- Разработана и адаптирована современная методология экономически обоснованного тарифного регулирования в секторе ВСиВО;
- Подготовлены и переданы в АМС методические рекомендации и шаблоны расчетов для дальнейшего практического использования;
- Разработаны инструменты финансово-экономического анализа;
- Проведены программы обучения для сотрудников АМС (2–3 человека);
- Разработаны вспомогательные инструменты и учебные материалы;
- Повышен уровень компетенций сотрудников в следующих областях:
 - анализ затрат;
 - расчет экономически обоснованных тарифов;
 - оценка инвестиционных программ;
 - управление, ориентированное на результат;
- Разработаны руководства по регуляторным процессам для определения, стандартизации и сопровождения юридических и технических процедур. Данные руководства содержат практические шаги по обеспечению соблюдения нормативов, выдаче разрешений и отчетности, гарантируя соответствие систем водоснабжения установленным правилам;
- Подготовлена «дорожная карта» по дальнейшему совершенствованию системы регулирования.

4. Объем работ

Консультант должен оказать комплексную техническую поддержку Антимонопольной службе Республики Таджикистан (АМС) в совершенствовании системы экономического регулирования сектора водоснабжения и водоотведения. Работа должна проводиться в тесном сотрудничестве с АМС и другими заинтересованными сторонами (Группой по водоснабжению и водоотведению при Министерстве энергетики и водных ресурсов Республики Таджикистан, Комитетом по жилищно коммунальному хозяйству при Правительстве Республики Таджикистан, ГУП «Ходжагии манзилию коммунали», а также другими предприятиями водоснабжения и водоотведения, местными органами власти и партнерами по развитию).

Работа включает в себя, помимо прочего, следующие задачи:

Задача 1. Диагностика и анализ текущей системы регулирования

Целью данной задачи является проведение комплексной оценки текущей системы экономического регулирования сектора ВСиВО и выявление ключевых пробелов

1.1. Анализ нормативно-правовой базы

- Анализ существующих законов, подзаконных актов, постановлений и нормативных документов, регулирующих деятельность субъектов сектора ВСиВО и полномочия АМС;
- Оценка соответствия национального регулирования международной практике;
- Анализ распределения полномочий между государственными органами;
- Выявление законодательных ограничений, препятствующих эффективному тарифному регулированию;
- Подготовка перечня необходимых изменений и дополнений.

1.2. Оценка Методологии установления тарифов

- Анализ применяемых принципов расчета тарифов (метод себестоимости, элементы стимулирующего регулирования и др.);
- Оценка прозрачности тарифной структуры;
- Анализ учета операционных затрат, капитальных вложений, амортизации, субсидий;
- Анализ подходов к определению нормы доходности;
- Оценка доступности долгосрочного тарифного регулирования;
- Выявление рисков перекрестного субсидирования.

1.3. Анализ процедур утверждения тарифов

- Изучение процедур подачи заявок на тарифы;
- Анализ условий рассмотрения и принятия решений;
- Оценка прозрачности и предсказуемости процессов;
- Анализ механизмов общественных консультаций;
- Анализ системы мониторинга выполнения тарифных решений.

1.4. Оценка институционального потенциала АМС.

- Анализ организационной структуры;
- Оценка распределения функций и рабочей нагрузки;
- Анализ квалификации персонала;
- Оценка существующих инструментов анализа (моделей, баз данных, ИТ-систем);
- Выявление потребностей в обучении.

1.5. Анализ финансового состояния поставщиков услуг (крупных предприятий)

- Анализ финансовой отчетности ключевых поставщиков услуг;
- Оценка структуры затрат;
- Анализ уровня сбора платежей;
- Анализ дебиторской и кредиторской задолженности;
- Оценка инвестиционных потребностей;
- Оценка финансовой стабильности и платежеспособности.

1.6. Подготовка диагностического отчета

Диагностический отчет должен включать:

- Выявленные системные проблемы, включая определение пробелов в потенциале;
- Анализ рисков;
- Сравнительный анализ с международной практикой;
- Рекомендации по направлениям реформ, включая приоритетный план работы по наращиванию потенциала.
- Исходные данные, которые будут использоваться для оценки прогресса по завершении проекта.

Задание 2. Разработка и совершенствование методологии экономического регулирования

Цель — разработка современной, прозрачной и устойчивой методологии регулирования тарифов.

2.1. Разработка/обновление методологии расчета тарифов

Оптимизация и усовершенствование существующей методологии расчета тарифов с учетом тарифных моделей, ранее разработанных в рамках проекта «Сельское водоснабжение и санитария». Методология должна включать:

- Классификация затрат и правила их признания;
- Методология расчета амортизации;
- Включение инвестиционной составляющей;
- Определение соответствующей нормы доходности;
- Механизмы учета субсидий и мер социальной поддержки;
- Процедуры индексации тарифов в соответствии с установленными методологиями.
- Механизмы корректировки тарифов.

2.2. Разработка элементов стимулирующего регулирования

- Введение ключевых показателей эффективности (KPI), рассчитываемых на основе данных Информационной системы управления (MIS), разработанной в рамках проекта, для применения в механизмах стимулирующего регулирования. Минимальный перечень KPI охватывает: охват и непрерывность водоснабжения; соответствие качества воды установленным нормам; эффективность выставления счетов и сбора платежей; уровень невырученной воды; механизмы регистрации и разрешения жалоб клиентов.
- Обучение по интеграции данных о результатах деятельности в процесс пересмотра тарифов, включая использование KPI для анализа и обоснования тарифных решений.
- Разработка механизмов долгосрочного тарифного регулирования, обеспечивающих устойчивость и предсказуемость тарифной политики.
- Механизмы распределения экономии затрат между поставщиком и потребителями, направленные на повышение эффективности и справедливость.
- Механизмы штрафов и стимулов, обеспечивающие ответственность поставщика и мотивацию к повышению качества услуг.

2.3. Методология оценки инвестиционных программ

- Методология оценки инвестиционных программ
- Критерии приоритизации инвестиций.
- Оценка экономической эффективности.
- Анализ финансовой целесообразности.
- Оценка влияния тарифов.
- Методология мониторинга реализации инвестиционных программ.

2.4. Разработка финансовых моделей

- Стандартизированные шаблоны моделей в Excel;
- Модель расчета тарифов;
- Модель оценки финансовой стабильности;
- Модель прогнозирования денежных потоков;
- Методические указания по использованию моделей.

2.5. Разработка системы сравнительной оценки эффективности

- Обучение персонала АМС проверке данных, полученных от водоканалов;
 - о перекрестная проверка представленных данных с производственными и расчетными записями;
 - о сверка финансовых данных путем проведения периодических полевых проверок;
 - о проверка выборочных подключений, счетчиков и насосных станций для проверки представленных данных на соответствие реальной ситуации.
- Методологическая записка для сравнения водоканалов, чтобы обеспечить сравнение сопоставимых объектов, т.е. сравниваемые водоканалы схожи по размеру клиентской базы, топографии, состоянию активов и т. д.;
- Поддержка публикации отчета об эффективности сектора с ранжированным сравнением всех водоканалов для институционализации сравнительной оценки эффективности.

- Показатели операционной эффективности;
- Показатели финансовой стабильности;
- Показатели качества обслуживания;
- Показатели эффективности инвестиций;
- Методология мониторинга и отчетности.

2.6 Взаимодействие с Заинтересованными сторонами и Общественные консультации: Помощь Антимонопольному агентству в наращивании потенциала для проведения структурированных консультаций с заинтересованными сторонами, организации и проведения общественных слушаний, реагирования на официальные обращения и информирования о решениях регулирующих органов.

- Организация и совместное проведение как минимум одного процесса общественных консультаций;
- Консультирование по вопросам управления конфликтующими интересами заинтересованных сторон и донесения технических результатов регулирования до неспециализированной аудитории.

Задание 3. Практическое применение методологии тарифов

Цель – тестирование разработанных инструментов на практике.

3.1. Пилотное применение

- Выбор 2-3 поставщиков услуг;
- Сбор и проверка данных;
- Проведение пилотного расчета тарифа;
- Оценка влияния на финансовое состояние предприятия;
- Анализ социальной приемлемости тарифов.

3.2. Совместная работа с АМС

- Проведение совместных рабочих сессий;
- Практическая работа сотрудников АМК с моделями;
- Передача навыков вычислений.

3.3. Корректировка методологии

- Анализ результатов апробации;
- Внесение корректировок;
- Завершение работы над методическими документами.

Задача 4. Обучение и наращивание потенциала

Консультант должен разработать структурированную программу обучения на основе результатов диагностического этапа и выявленных пробелов в потенциале. Программа должна быть адаптирована к оперативным потребностям персонала АМС, занимающегося регулированием тарифов и финансовым анализом.

4.1. Разработка программы обучения

- Определение целевых групп в АМС на основе функциональных обязанностей;
- Разработка учебных модулей, соответствующих функциям регулирования тарифов и финансового анализа;
- Подготовка учебных материалов и практических упражнений.

4.2. Подготовка учебных материалов:

- Руководство по методологии регулирования тарифов;
- Пошаговые инструкции по чтению и анализу финансовой отчетности, балансов и отчетов о движении денежных средств коммунальных предприятий;
- Стандартизированные нормативные шаблоны и инструменты расчета тарифов на основе Excel;

- Презентационные материалы для учебных занятий;
- Электронные учебные файлы для дальнейшего использования и тиражирования.

4.3. Проведение обучения по следующим темам: (i) финансовый анализ пилотных водоканалов, включая выявление факторов, влияющих на затраты, и показателей финансового риска; (ii) методологии проверки данных и процедуры полевого аудита; (iii) разработка методологии тарифов;

- Face-to-face trainings
- Practical seminars and case-based exercises;
- Applied work using real utility datasets;
- Discussion of relevant international regulatory examples as reference cases.
-
- Очные тренинги;
- Практические семинары и упражнения на основе конкретных примеров;
- Практическая работа с использованием реальных наборов данных коммунальных предприятий;
- Обсуждение соответствующих международных нормативных примеров в качестве эталонных случаев.

4.4. Оценка результатов обучения

- Предварительная и итоговая оценка навыков, выявленных на этапе диагностики;
- Практические упражнения и оценка на основе конкретных случаев;
- Оценка прикладных навыков в расчете тарифов и финансовом анализе;
- Подготовка отчета о развитии потенциала, обобщающего результаты обучения, достигнутые ключевые улучшения и оставшиеся пробелы, а также создание механизма проверки завершения обучения (включая выдачу сертификатов или официальное внутреннее признание со стороны АМС).

4.5 Разработка модели компетенций персонала и индивидуальных планов развития для ключевых сотрудников подразделений по регулированию:

Данный документ должен быть „живым“, содержать практические руководства по профессиональному развитию и периодически обновляться.

- Идентификация ключевых компетенций, необходимых для тарифного регулирования и финансового анализа;
- Установление уровней владения для каждой компетенции;
- Проведение структурированной оценки компетенций текущего персонала и подготовка рекомендаций по индивидуальным траекториям обучения и развития;
- Подготовка среднесрочного плана по наращиванию потенциала для АМС.

Задание 5. Институциональные рекомендации и устойчивость реформ

Цель данного задания — поддержать устойчивость регуляторных реформ путем предоставления практических рекомендаций по укреплению институциональных механизмов, регуляторных процессов и систем управления информацией в рамках государств-членов.

5.1. Рекомендации по улучшению нормативно-правовой базы

- Рекомендации по укреплению внутренних функциональных механизмов АМС, связанных с регулированием тарифов;
- Уточнение и возможное разграничение регуляторных функций, имеющих отношение к надзору за тарифами в рамках системы ВСиВО;
- Рекомендации по укреплению существующего специализированного подразделения для системы ВСиВО, включая уточнение его мандата и функциональных обязанностей, а также оценку потенциальных потребностей в персонале и ресурсах.

5.2. Цифровизация регулирования

- Концептуальное проектирование электронной системы для подачи и обработки заявок на тарифы;

- Определение структуры данных и требований к отчетности для регулируемых предприятий;
- Рекомендации по повышению согласованности и автоматизации анализа финансовых данных;
- Разработка переходных инструментов (включая шаблоны на основе Excel) для поддержки регуляторного анализа до полного внедрения цифровой системы.

5.3. Повышение прозрачности и коммуникации

- Разработка стандартизированных процедур общественных консультаций в сочетании с практическим обучением (Задача 2.6) по процессам установления тарифов;
- Подготовка шаблонов отчетов для общественности о тарифных решениях и обоснований;
- Рекомендации по улучшению коммуникации с потребителями и регулируемыми коммунальными предприятиями.

5.4. Разработка дорожной карты

Консультант должен подготовить ориентировочную дорожную карту по укреплению регулирующих функций в секторе водоснабжения и санитарии, включая:

- Краткосрочные меры (1-2 года);
- Среднесрочные меры (3-5 лет);
- Определение ответственных сторон;
- Ключевые показатели эффективности для мониторинга прогресса.

5. Результаты и отчетность

#	Отчет	Описание результатов работы	Сроки предоставления
1	Первоначальный отчет	Окончательная методология, подробный план работы, график реализации и план обучения, согласованные с АМС.	1 месяц
2	Диагностический отчет	Комплексный анализ текущей системы регулирования (правовая, институциональная, тарифная и финансовая оценка)	2–3 Месяц
3	Проект методологии регулирования тарифов	Проект обновленной методологии расчета тарифов с пояснительными указаниями	4–6 Месяц
4	Финансовые модели и методологические инструменты	Модели на базе Excel (тарифная модель, модель финансовой устойчивости и модель оценки инвестиций) и руководства для пользователей	5–7 Месяц
5	Учебные материалы	Учебные модули, презентации, практические упражнения и справочные материалы	6–8 Месяц
6.	Отчет о завершении обучения	Отчет о проведенном обучении, результаты входного и итогового тестирования, а также оценка повышения квалификации	7–10 Месяц
7.	Финальный отчет	Сводный отчет, включающий описание всех выполненных мероприятий, достигнутые результаты, рекомендации и дорожную карту	12 Месяц
8.	Ежемесячные отчеты о ходе работы	Краткие отчеты о ходе выполнения работ, ключевых проблемах и	Ежемесячно

		планируемых мероприятиях для согласования с АМС	
--	--	---	--

Все документы представляются как на бумажных, так и на электронных носителях. Все отчеты должны быть подготовлены на русском и английском языках в печатном и электронном форматах (три печатных экземпляра на русском языке и один печатный экземпляр на английском языке).

Все документы и отчеты, подготовленные Консультантом, представляются в Министерство энергетики и водных ресурсов для рассмотрения и подготовки замечаний. Все отчеты представляются в виде предварительных (черновых) и окончательных версий.

Министерство энергетики и водных ресурсов направляет копии документов во Всемирный банк, предоставляя период в 2 (две) недели для получения комментариев до окончательного утверждения отчетов

6. Требования к квалификации консультанта

Консалтинговая компания должна:

- иметь не менее 10 лет опыта работы в области экономического регулирования инфраструктурных секторов (водоснабжение, энергетика, транспорт или коммунальные услуги);
- иметь как минимум 2–3 реализованных проекта в секторе водоснабжения и водоотведения (ВСиВО), включая разработку или пересмотр методологии тарифообразования, финансовый анализ коммунальных предприятий, а также системы регуляторного учета или мониторинга затрат;
- иметь опыт реализации проектов, финансируемых международными финансовыми институтами;
- подтвердить опыт разработки методологий расчета тарифов;
- иметь опыт проведения программ обучения для государственных органов;
- опыт работы в Центральной Азии или странах с сопоставимой переходной экономикой будет считаться преимуществом.

7. Ключевые эксперты и требования к ним

Позиция	Квалификация и обязанности
Руководитель группы / Старший эксперт по экономическому регулированию	• Высшее образование в области экономики, финансов, государственного управления или смежных дисциплин. • Не менее 15 лет профессионального опыта в сфере экономического регулирования, тарифной политики и управления инфраструктурными секторами. • Подтвержденный опыт разработки тарифной политики и методологий регулирования для коммунальных служб и инфраструктурных предприятий. • Опыт работы в странах с переходной экономикой или участия в реализации регуляторных реформ.

	● Опыт управления проектами, включая координацию работы консультантов и взаимодействие с государственными органами. ● Опыт участия в проектах, финансируемых международными финансовыми институтами, будет считаться преимуществом.
Эксперт по регулированию тарифов в секторе водоснабжения и санитарии.	● Высшее образование в области экономики, финансов, водного хозяйства (инженерии), государственного управления или смежных дисциплин. ● Не менее 10 лет профессионального опыта в сфере тарифного регулирования коммунальных услуг и инфраструктуры, предпочтительно в секторе водоснабжения и водоотведения. ● Практический опыт разработки и внедрения тарифных моделей для регулируемых предприятий, включая расчет структуры затрат, амортизации, инвестиционной составляющей и нормы прибыли. ● Глубокое понимание принципов стимулирующего регулирования и опыт их применения в сфере инфраструктуры. ● Опыт анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий водоснабжения. ● Опыт участия в проектах, финансируемых международными финансовыми институтами, будет считаться преимуществом.
Финансовый аналитик	● Высшее образование в области финансов, экономики, бухгалтерского учета или смежных дисциплин. ● Не менее 7–10 лет профессионального опыта в сфере финансового анализа. ● Подтвержденный опыт проведения комплексного анализа финансовой отчетности коммунальных предприятий (включая анализ прибылей и убытков, движения денежных средств, баланса, структуры затрат и финансовых коэффициентов). ● Практический опыт оценки финансовой устойчивости, платежеспособности и инвестиционных потребностей предприятий инфраструктурных отраслей. ● Опыт разработки и применения финансовых моделей (включая модели

	расчета тарифов, прогнозирования денежных потоков, оценки инвестиционных программ и сценарного анализа). ● Отличные навыки работы с инструментами финансового моделирования (например, MS Excel или аналогичные программные продукты). ● Опыт участия в проектах, финансируемых международными финансовыми институтами, будет считаться преимуществом.
Эксперт по институциональному развитию	● Высшее образование в области государственного управления, экономики, права или смежных дисциплин. ● Не менее 10 лет профессионального опыта в сфере институционального развития, государственного управления или регуляторных реформ. ● Подтвержденный опыт участия в проектах по реформированию и/или модернизации органов экономического регулирования (в сфере естественных монополий, инфраструктурных отраслей или коммунального хозяйства). ● Опыт проведения функционального анализа, оценки организационных структур и разработки рекомендаций по их совершенствованию. ● Практический опыт разработки стратегических документов, включая концепции реформ, планы институционального развития и дорожные карты по внедрению изменений. ● Опыт работы в проектах, финансируемых международными финансовыми институтами, будет считаться преимуществом.
Эксперт по обучению и развитию потенциала	● Высшее образование в области экономики, финансов, государственного управления, педагогики или смежных дисциплин. ● Не менее 7–10 лет профессионального опыта в области разработки и реализации программ обучения и повышения квалификации. ● Подтвержденный опыт разработки учебных программ и методических пособий для государственных органов или регулирующих ведомств.

	● Практический опыт организации и проведения тренингов, семинаров и практических занятий для государственных служащих. ● Опыт использования интерактивных методов обучения (практические расчеты, моделирование, групповые упражнения). ● Опыт оценки эффективности обучения (разработка тестов, проведение предварительной и итоговой оценки знаний). ● Опыт работы в проектах, финансируемых международными финансовыми институтами, будет считаться преимуществом.
--	--

Неключевые эксперты

В случае необходимости Консультант может привлекать дополнительных неключевых экспертов и специалистов различного профиля для обеспечения полного и эффективного выполнения всех задач в рамках данного задания, если это требуется для качественной реализации конкретных компонентов и мероприятий

8. Сроки выполнения задания

Ориентировочная продолжительность выполнения задания составляет 12 месяцев

9. Механизм организации, управления и реализации задания

Выполнение задания осуществляется на основе скоординированного, поэтапного и ориентированного на результат подхода для обеспечения эффективного взаимодействия между Консультантом, Министерством энергетики и водных ресурсов Республики Таджикистан (Заказчик), Антимонопольной службой (АМС) и Всемирным банком.

Общее руководство проектом осуществляет Заказчик, обеспечивая стратегическое лидерство, институциональную координацию и согласование ключевых решений. Консультант несет ответственность за полную техническую реализацию задания, включая планирование и проведение мероприятий, а также подготовку отчетов. Всемирный банк осуществляет надзор за качеством реализации и предоставляет комментарии к ключевым отчетным материалам.

Министерство энергетики и водных ресурсов и местные исполнительные органы государственной власти обеспечивают доступ к необходимым данным и осуществляют координацию с национальными и местными государственными органами