

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;
- 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) на основе данных Информационной системы управления (MIS). Минимальный перечень KPI включает: охват водоснабжения, качество воды, сбор платежей, уровень невырученной воды.
- Обучение по интеграции KPI в процесс пересмотра тарифов, включая использование показателей для анализа и обоснования тарифных решений.
- Подготовка базовых рекомендаций по долгосрочному регулированию тарифов для повышения устойчивости тарифной политики.
- 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

- Подготовка методологической записки для сравнения водоканалов, обеспечивающей сопоставимость объектов по размеру клиентской базы, топографии и состоянию активов.
- Поддержка публикации отчёта об эффективности сектора с ранжированным сравнением водоканалов для институционализации сравнительной оценки.
- Определение ключевых показателей эффективности: операционная эффективность, финансовая стабильность, качество обслуживания, эффективность инвестиций.
- Разработка методологии мониторинга и отчётности.

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 1-2 пилотного предприятия;
- Сбор и проверка данных;
- Проведение пилотного расчёта тарифа;
- Оценка финансовой устойчивости предприятия.

3.2. Совместная работа с АМС

- Проведение совместных рабочих сессий;
- Практическая работа сотрудников АМС с моделями;
- Передача навыков расчётов.

3.3. Корректировка методологии

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

Задача 4. Обучение и наращивание потенциала Цель – повышение профессиональных компетенций сотрудников АМС.

4.1. Подготовка программы обучения

- Определение целевых групп в АМС;
- Разработка учебных модулей по тарифному регулированию и финансовому анализу;
- Подготовка учебных материалов и практических упражнений.

4.2. Учебные материалы

- Руководство по методологии регулирования тарифов;
- Инструкции по финансовому анализу коммунальных предприятий;
- Стандартизированные шаблоны расчётов в Excel;
- Презентационные материалы для занятий.

4.3. Проведение обучения

- Очный семинар с практическими упражнениями;
- Работа с реальными данными коммунальных предприятий;
- Обсуждение международных примеров регулирования.

4.4. Оценка результатов обучения

- Предварительная и итоговая оценка навыков;
- Практические упражнения и оценка на основе кейсов;
- Подготовка отчёта о развитии потенциала.

Задание 5. Институциональные рекомендации и устойчивость реформ Цель — поддержать устойчивость регуляторных реформ путем предоставления практических рекомендаций по укреплению институциональных механизмов и регуляторных процессов.

5.1. Рекомендации по улучшению нормативно-правовой базы

- Укрепление внутренних функциональных механизмов АМС, связанных с регулированием тарифов;
- Уточнение и разграничение регуляторных функций, связанных с надзором за тарифами;
- Рекомендации по укреплению специализированного подразделения ВСИВО, включая уточнение его мандата и функциональных обязанностей.

5.2. Цифровизация регулирования

- Рекомендации по повышению согласованности и автоматизации анализа финансовых данных;
- Разработка переходных инструментов (шаблоны Excel) для поддержки регуляторного анализа.

5.3. Повышение прозрачности и коммуникации

- Разработка стандартизированных процедур общественных консультаций;
- Подготовка шаблонов отчётов для общественности о тарифных решениях;

- Рекомендации по улучшению коммуникации с потребителями и коммунальными предприятиями.

5.4. Дорожная карта

- Подготовка краткой дорожной карты по укреплению регулирующих функций в секторе ВСиВО;
- Определение краткосрочных (1–2 года) и среднесрочных (3–5 лет) мер;
- Установление ответственных сторон и ключевых показателей эффективности для мониторинга прогресса.

5. Результаты и отчетность

#	Отчет	Описание результатов работы	Сроки предоставления
1	Первоначальный отчет	Методология, план работы, график реализации и план обучения, согласованные с АМС	1 месяц
2	Диагностический отчет	Анализ текущей системы регулирования (правовая, институциональная, тарифная и финансовая оценка)	3 месяц
3	Проект методологии	Обновлённая методология расчёта тарифов с пояснительными указаниями	5 месяц
4	Excel-модели и материалы	Тарифная модель, модель финансовой устойчивости, модель оценки инвестиций и руководство для пользователей	6 месяц
5	Учебные материалы	Учебные модули, презентации и практические упражнения	7 месяц
6	Итоговый отчет о обучении	Результаты тестирования и оценка повышения квалификации	8 месяц
7	Финальный отчет	Сводный отчет о выполненных мероприятиях, результатах и дорожной карте	10 месяц
8	Ежемесячные отчеты	Краткие отчеты о ходе выполнения работ и планируемых мероприятиях	Ежемесячно

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 7 лет опыта работы в области экономического регулирования инфраструктурных секторов (водоснабжение, энергетика, транспорт или коммунальные услуги);
- иметь как минимум 1 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 / Экономист-регулятор	• Высшее образование в области экономики, финансов или государственного управления. • Не менее 10 лет опыта в сфере тарифного регулирования и управления инфраструктурными секторами. • Доказанный опыт разработки тарифной политики и методологий регулирования. • Опыт управления проектами и взаимодействия с государственными органами. • Опыт работы в странах с переходной экономикой является преимуществом.
Эксперт по регулированию тарифов в секторе водоснабжения и санитарии.	• Высшее образование в области экономики, финансов или инженерии. • Не менее 7 лет опыта в тарифном регулировании коммунальных услуг. • Практический опыт разработки и внедрения тарифных моделей. • Опыт анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий водоснабжения. • Опыт работы в проектах МФИ является преимуществом.
Эксперт по институциональному развитию	• Высшее образование в области государственного управления, экономики или права. • Не менее 7 лет опыта в институциональном развитии и регуляторных реформах. • Опыт проведения функционального анализа и разработки рекомендаций по совершенствованию организационных структур. • Практический опыт подготовки стратегических документов и дорожных карт реформ. • Опыт работы в проектах МФИ является 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 10 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