

УКРАЇНА: КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ПРОГРАМА ПОКРАЩЕННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

1. ПІДСТАВА

Управління Містом здійснюється через виконавчий орган Київської міської ради (Київську міську державну адміністрацію) (далі – КМДА), що складається з 22 структурних підрозділів, зокрема апарату, 18 департаментів, 1 управління, Служби у справах дітей, а також 1922 комунальних підприємств та бюджетних установ, яким передано виконання певних функцій та відповідне майно Міста на баланс. Також управління здійснюється через районні в місті Києві державні адміністрації, до компетенції яких належить вирішення адміністративних питань та управління певним майном. Загальну чисельність працівників КМДА затверджено рішенням Київської міської ради в кількості 1862 одиниці, районних в місті Києві державних адміністрацій – 3371 одиниця. Структуру, бюджет КМДА затверджує Київська міська рада. Для виконання різних завдань також існують дорадчі органи (46 громадських координаційних рад, дорадчих служб, комітетів, спілок тощо).

Організаційно-процедурні питання діяльності КМДА регулюються Регламентом виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), затвердженого розпорядженням КМДА. В додатку 1 наведено більше інформації про Місто.

Муниципальні послуги

Місто надає сотні адміністративних, соціальних, дозвільних, публічних та інших послуг. Загального повного переліку всіх послуг немає, деякі з них, можливо, дублюються. Строк надання послуг – від кількох годин до 30 днів (залежно від виду послуги).

Адміністративні послуги надають Міський центр адміністративних послуг (близько 130 послуг, у планах збільшити їх до 200) та районні центри (62–92). Частину адміністративних послуг планується надавати через e-Services, відповідний проект у стадії розроблення (першими для впровадження визначено 10 послуг). Значну кількість послуг надають комунальні підприємства.

Комунальні послуги надають комунальні підприємства та інші суб'єкти господарювання (акціонерні товариства), зокрема ті, яким з цією метою передано в управління майно Міста (ПАТ «КИЇВЕНЕРГО», ПАТ «Київгаз», ПАТ АК «Київводоканал»). У разі надання послуг суб'єктами господарювання, які не належать Місту, Місто виконує контрольні функції через Департамент житлово-комунальної інфраструктури.

Станом на 01.01.2016 в Місті налічувалося 1922 комунальні підприємства, організації та установи, які мали на балансі 94,4 млрд грн активів (за вирахуванням вартості приватизованого житлового фонду, що перебуває на їх

балансі й обслуговуванні) та акції 38 господарських товариств. До комунальної власності Міста належить 11 843,2 тис. кв. м нежитлової площі, з них 1 269,85 кв. м – в оренді. Загальна сума доходів комунальних підприємств, що провадили діяльність у 2015 році, – 12,4 млрд грн, прибуткових – 141 (сукупний чистий прибуток становив 167 млн грн), збиткових – 103 (289,3 млн грн збитку). Частина підприємств перебуває у стані ліквідації. У 2015 році проведено приватизацію об'єктів комунальної власності на суму 272,4 млн грн. У додатку 2 наведено повнішу інформацію про фінансовий стан Міста.

Існує проблема ефективного управління комунальним майном, насамперед через відсутність повної консолідованої інформації про таке майно та стратегії управління ним.

Бюджетний процес

Відповідно до Бюджетного кодексу України під час затвердження бюджету на плановий рік складається та затверджується прогноз бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди. Цей прогноз ґрунтується на прогнозі Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди.

Методики складання зазначеного прогнозу, затвердженого на рівні держави, немає. Тому на практиці, як правило, прогноз складається за основними макропоказниками без деталізації за конкретними програмами. Це не дає можливості оцінити як ресурсну частину бюджету (оскільки немає показників міжбюджетних трансфертів), так і видатки за напрямками та об'єктами. Водночас Місто має певний ресурс (надходження до бюджету розвитку), який не залежить від трансфертів з державного бюджету, тому витрати за цими джерелами можливо планувати на довгострокову перспективу.

Видатки на поточне утримання бюджетної сфери повністю залежать від трансфертної політики держави і можуть плануватися з урахуванням показників державного бюджету.

Відповідно до Бюджетного кодексу України місто Київ може здійснювати запозичення тільки до бюджету розвитку, тобто на капітальні видатки.

Станом на 01.01.2016 боргові зобов'язання Міста склалися із зовнішніх запозичень у сумі 101,2 млн доларів США та внутрішніх запозичень у формі випуску облігацій внутрішньої місцевої позики в сумі 4 290,3 млн грн.

Облігації внутрішньої місцевої позики: серія Н – 2 375,0 млн грн; серія G – 1 915,3 млн грн. Відповідно до абзацу третього пункту 14 розділу «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2015 рік» Міністерству фінансів України та Київській міській раді дозволено здійснити правочин щодо переведення місцевого боргу за місцевими зовнішніми запозиченнями Київської міської ради до державного боргу. Умови погашення заборгованості Київської міської ради перед державою затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.12.2015 № 1040 «Деякі питання вчинення у 2015 році правочину щодо переведення місцевого боргу Київської міської ради за місцевими зовнішніми запозиченнями, здійсненими у 2005 та 2011 роках, до державного боргу», а також рішенням Київської міської ради від 17.12.2015 № 26/26 «Про місцеві зовнішні запозичення». За результатами цього

правочину (реструктуризації боргу) загальна сума зовнішнього боргу становить 101,2 млн доларів США.

Крім того, за результатами проведеної реструктуризації зовнішніх боргових зобов'язань 22.12.2015 виникла заборгованість Київської міської ради перед державою загальною сумою 351,1 млн доларів США. Відсоткова ставка – 7,75 %. Терміни погашення: у 2019 році – 117,4 млн доларів США, у 2020 році – 233,7 млн доларів США.

У 2010 році Київська міська рада надала Європейському банку реконструкції та розвитку гарантії для забезпечення виконання зобов'язань за кредитними угодами: комунального підприємства «Київпастранс» – 60,0 млн євро, комунального підприємства «Київський метрополітен» – 40,0 млн євро, комунального підприємства Київської міської ради «Київдорсервіс» – 15,0 млн євро.

У 2013 році Київська міська рада надала Північній екологічній фінансовій корпорації (NEFCO) гарантію для забезпечення виконання зобов'язань комунального підприємства «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних та громадських будівлях м. Києва» на суму 5,0 млн євро та 4,0 млн грн.

Департамент фінансів застосовує програмний комплекс «Бюджет міста», зокрема для підготовки бюджету як документа (додатки), складання розпису бюджету, підготовки документів для фінансування, обробки зворотної інформації від органів Державної казначейської служби України, різноманітних інформаційних матеріалів. Зазначений програмний комплекс встановлено в усіх головних розпорядників коштів бюджету міста Києва, і в деяких розпорядників нижчого рівня. Є можливість встановлення комплексу в усіх розпорядників. У зазначеному програмному комплексі також здійснюється підготовка змін до бюджету.

У Департаменті фінансів опрацьовуються необхідні форми головних розпорядників коштів, на підставі яких формуються відповідні додатки до бюджету міста Києва.

Крім того, Міністерство фінансів України надає програмне забезпечення ІАС «Місцеві бюджеті», за допомогою якого налагоджено обмін між Департаментом фінансів та Міністерством за відповідними формами.

З метою забезпечення прозорості процесу формування та виконання бюджету міста Києва для громадян міста упроваджується проект «Відкритий бюджет», що передбачає створення промислової системи автоматичного збирання, оброблення й завантаження показників у єдину вітрину, автоматизований потік обміну даними між муніципалітетом і казначейством, з відображенням інформації на єдиному веб-порталі міста Києва. На сьогодні реалізовано першу частину – відображення на веб-порталі міста Києва загальної інформації про бюджет міста Києва (доходи/видатки, план/факт) та деталізація щодо розпорядників коштів у розрізі статей.

Планування капітальних видатків здійснюється під час складання проекту Програми економічного і соціального розвитку м. Києва на відповідний рік.

Додатками до Програми є розподіл асигнувань на фінансування капітальних вкладень та розподіл асигнувань на фінансування капітального ремонту, де визначено пооб'єктні обсяги фінансування за рахунок спеціального фонду бюджету міста Києва, асигнувань з Державного бюджету України, інших коштів.

Цей пооб'єктний перелік формується на підставі пропозицій головних розпорядників бюджетних коштів (департаменти, управління, районні в місті Києві державні адміністрації) відповідно до інформації Департаменту фінансів щодо граничного обсягу асигнувань на фінансування капітальних видатків зі спеціального фонду бюджету Міста на наступний рік.

Запропоновані проекти повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку міста Києва та бути передбаченими міськими або державними цільовими програмами з розвитку відповідної галузі.

Департамент економіки та інвестицій аналізує подані головними розпорядниками бюджетних коштів інвестиційні пропозиції щодо їх забезпеченості необхідними документами, пріоритетності, соціального ефекту, стану будівельної готовності тощо та формує адресні переліки об'єктів, фінансування яких передбачається за кошти спеціального фонду бюджету міста Києва.

Інший засіб проведення капітальних вкладень – залучення інвестицій від третіх осіб. Основним інструментом залученням інвестицій є КП «Київське інвестиційне агентство». Шляхи залучення інвестицій: управління, концесія, оренда з інвестиційними зобов'язаннями та інші дозволені законодавством шляхи. Місто ініціювало процес реорганізації Київського інвестиційного агентства, для чого залучило міжнародних консультантів та грантові кошти (Міжнародний фонд «Відродження»). Проект перебуває у стадії підготовки звіту щодо аналізу поточного стану та рекомендацій стосовно необхідних змін. Водночас на сьогодні відчутна недостатність комплексного і стратегічного підходу до планування капітального будівництва. Відсутність довгострокового планування унеможливує включення об'єктів до програм економічного і соціального розвитку м. Києва у наступних роках, що призводить до затягування термінів будівництва, утворення заборгованості за виконані роботи та збільшення обсягів незавершеного будівництва.

Інформаційні системи

Місто має розрізнену архітектуру та структуру інформаційних систем. Системності немає ні на рівні КМДА, ні на рівні структурних підрозділів, ні на рівні комунальних підприємств/установ (не сформовано повного переліку інформаційних систем управління, які використовує Місто). Різні підрозділи, комунальні підприємства й установи використовують різне програмне забезпечення та використовують/підтримують різні бази даних навіть для виконання однакових завдань. Це створює певну проблему в синхронізації та структуруванні даних. Тому є гостра потреба в уніфікації та оптимізації поточних систем для забезпечення стабільності й оперативності роботи і можливості впровадження глобальних аналітичних систем. На нинішньому

етапі в дослідному режимі впроваджено «Відкритий бюджет» (за сприяння компанії SAP та Міжнародного фонду «Відродження») та «Електронні закупівлі», впровадження адміністративних послуг передбачає їх надання в електронному вигляді.

2. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

1. Комплексний аналіз фінансового, операційного і організаційного стану Міста та визначення подальших кроків для підвищення рівня його кредитоспроможності.
2. Розроблення Програми покращення кредитоспроможності Міста (ППК) шляхом надання рекомендацій для підвищення ефективності та якості управління з такими складовими:
 - 2.1. Організаційна структура управління Містом та розподіл функцій/повноважень.
 - 2.2. Фінансове та бюджетне планування.
 - 2.3. Управління фінансовими ресурсами та боргами.
 - 2.4. Бюджетне управління та фінансова звітність.
 - 2.5. Планування інвестиційної діяльності.
 - 2.6. Управління активами.
3. Надання Місту технічної допомоги в реалізації ППК та визначення подальших пріоритетних напрямків підвищення її ефективності.
4. Надання Місту рекомендацій щодо покращення фінансового звітування.

3. ОБСЯГ РОБІТ

Реалізація завдання передбачає три етапи:

- Етап 1: Комплексний аналіз фінансового, операційного і організаційного стану Міста та оцінка його кредитоспроможності
- Етап 2: Розроблення ППК
- Етап 3: Реалізація ППК та розроблення рекомендацій щодо подальшого підвищення ефективності процесів фінансового та операційного управління Містом.

3.1. Етап 1: Комплексний аналіз фінансового, операційного і організаційного стану Міста та оцінка його кредитоспроможності

Мета: комплексний аналіз Міста:

- Організаційна та функціональна структури, розподіл повноважень, алгоритм прийняття рішень.
- Управління фінансовою діяльністю (організаційне, управління бюджетом та фінансами, управління майном, комунальними підприємствами та

іншими установами (далі – Установи)).

- Результати фінансової діяльності з оцінкою фінансового стану Міста на основі виконаних бюджетів за останніх 3 роки та запланованого бюджету на поточний/наступний рік.
- Підготовка рекомендацій за визначеними компонентами (детальний план дій, графік впровадження, особи, відповідальні за реалізацію).

Завдання:

- Організаційне управління:
 - Скласти та проаналізувати організаційну структуру управління Містом та належні йому Установи в розрізі їх функцій і підпорядкування Місту.
 - Проаналізувати функціональну структуру Міста, розподіл повноважень та функцій, алгоритми прийняття рішень за різними напрямками.
- Діагностика процесів і ефективності фінансового управління Міста за такими складовими:
 - Фінансове планування (ФП).
 - Управління фінансовими ресурсами та боргом (УФБ).
 - Бюджетне управління та фінансова звітність (БУ).
 - Планування капітальних інвестицій (ПКІ) та процес прийняття рішень щодо інвестиційної діяльності.
 - Управління активами (УА).
- Аналіз результатів фінансової діяльності та оцінка фінансового стану Міста на основі виконаних бюджетів за останні 3 роки та запланованого бюджету на поточний/наступний рік.
- Аналіз структури управлінської звітності, що застосовують структурні підрозділи КМДА.
- Рекомендації для підвищення ефективності діяльності Міста, які забезпечать швидкі результати у сферах:
 - Організаційного та фінансового управління.
 - Фінансової діяльності та кредитоспроможності Міста.
- Коригування технічного завдання за результатами діагностики (в разі потреби).

3.2. ЕТАП 2: РОЗРОБЛЕННЯ ППК

На підставі проведеної діагностики Консультант має розробити ППК, що включає:

- Чітко визначені цілі та детальний план-графік їх досягнення для кожного обраного заходу та напрямку діяльності.
- Детальний аналіз організаційних аспектів реалізації ППК, зокрема і рекомендації щодо змін в організаційно-кадровій структурі КМДА та

набору нових працівників або заміни тих, які працюють (іншого профілю).

- Навчання персоналу КМДА для реалізації ППК за програмою, що відповідатиме загальному графіку.
- Детальний опис процедури реалізації всіх аспектів ППК.
- Консультант має працювати в тісному партнерстві з відповідними департаментами для забезпечення постійного навчання персоналу та успішної реалізації ППК відповідно до потреб Міста.

Розроблення ППК має включати:

3.2.1. Організаційне управління

Мета: допомога в ідентифікації змін у структурі управління для підвищення ефективності організаційної діяльності КМДА.

Завдання:

- Надати рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної структури КМДА (з урахуванням Установ, об'єднаних за секторальним/функціональним призначенням: їх необхідності/доцільності та взаємодії з Київською міською радою відповідно до законодавства) залежно від завдань КМДА, зокрема:
 - розробити цільову організаційну структуру КМДА та типову для районних в місті Києві державних адміністрацій, з відповідним цільовим функціоналом її/їх підрозділів;
 - розробити основні ключові показники ефективності (КПЕ) для підрозділів запропонованої організаційної структури;
 - надати рекомендації щодо доцільної кількості Установ (враховуючи їх функції/завдання).
- На рівні КМДА: запропонувати ефективні процедури, визначити органи прийняття рішень для належного управління із зазначенням повноважень, зокрема і системи їх делегування, процедур внутрішнього і зовнішнього контролю, та оцінкою (визначенням) ризиків¹.
- Визначити ключові компетенції керівників вищого рівня (рівень 1), надати рекомендації щодо відповідного плану розвитку персоналу, зокрема програм найму, навчання та оплати праці (тарифна сітка та система мотивації з урахуванням обмежень, визначених законодавством України).
- Надати рекомендації щодо стандартів відкритості та публічності (процесу) прийняття рішень КМДА та залучення громадян і організацій до процесу прийняття певних рішень.

¹ Врахувати вимоги COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) щодо управління ризиками, в управлінні – стандарти ISO 37120, ISO 37101 та ISO 9001 (без підготовки до сертифікації використовувати як орієнтир, а не мету)

3.2.2. Фінансове планування

Мета: надання КМДА допомоги в побудові ефективних процесів та фінансової моделі прогнозування довгострокових фінансових потреб Міста і його фінансових можливостей.

Завдання:

- Розробити методику та фінансову модель довгострокового багаторічного фінансового планування.
- Визначити рівень деталізації, формати та процедури такого планування (врахувати відмінності поточних бюджетів від капітальних).
- Оцінити можливості Міста щодо здійснення запозичень та/або надання гарантій під запозичення (на основі аналізу результатів фінансової діяльності та оцінки фінансового стану).
- Узгодити довгострокове фінансове планування зі стратегією та галузевою політикою.
- Розробити правила формування фінансової політики.

3.2.3. Управління фінансовими ресурсами та боргом (прямим і гарантованим)

Мета: покращення системи управління боргами/гарантіями та грошовими коштами Міста.

Завдання:

- Розробити політику управління грошовими коштами та боргом, включаючи коефіцієнти фінансової безпеки, які визначатимуть ліміти боргу, а також умови взяття нових кредитних коштів або за рахунок випуску нових облігацій (з урахуванням впливу на фінансову спроможність Міста в майбутньому).
- Розробити структуру/принципи централізованої бази даних боргових та гарантованих зобов'язань Міста, яку буде використано зокрема і для довгострокового фінансового планування.
- Розробити систему моніторингу боргових та гарантованих зобов'язань, яка має включати відповідні фінансові показники та орієнтири (ковенанти).
- Розробити процедуру та форми звітності за Гарантійною угодою з ЄБРР (Фінансовий звіт щодо основних показників виконання бюджету з розрахунком основних фінансових коефіцієнтів).
- Розробити політику управління боргами/гарантіями для оптимізації наявності коштів, спроможності фінансувати заплановані інвестиції та забезпечувати:
 - узгодження поточних доходів та видатків для запобігання дефіциту поточного бюджету (зокрема необхідності здійснювати запозичення або

використовувати разові надходження для фінансування поточних видатків);

- досягнення профіциту, достатнього для виконання зобов'язань з погашення основної суми боргу та реструктуризації капіталу;

- доцільність здійснення запозичення лише з метою реструктуризації боргу або фінансування нових капітальних інвестицій (зокрема з використанням неперіодичних надходжень, що можуть бути результатом продажу активів).

- знаходження суми боргу та гарантій у межах пруденційного рівня та рівня, визначеного законодавством України;

- мінімізацію валютних ризиків, щоб незахеджований борг в іноземній валюті не перевищував визначений КМДА (іншим уповноваженим органом) рівень.

3.2.4. Бюджетне управління та фінансова звітність

Мета: збільшити наявність інформації, необхідної для бюджетного планування та моніторингу, зокрема складання бюджету, моніторингу його виконання, реєстрації змін, внесених протягом року, а також аналізу причин відхилення фактичних результатів від бюджету та складання кінцевих звітів; забезпечити прозорість процедури погодження.

Завдання:

- Розробити систему управлінської звітності для моніторингу виконання річних бюджетів/багаторічних планів, аналізу причин розбіжностей планових та фактичних показників з реєстрацією змін, внесених протягом року після затвердження.
- Провести нову класифікацію бюджетних видатків для їх розподілу на захищені видатки, видатки на виконання цільових програм, незахищені поточні видатки та інвестиційні видатки (бюджет розвитку), надати рекомендації бюджетним підрозділам щодо можливостей економії.
- Розробити підходи до покращення бюджетного планування через моніторинг ефективності бюджетних видатків, розроблення критеріїв пріоритизації програм, а також через розроблення прозорої процедури формування та погодження бюджету, зокрема за участю мешканців міста.
- Проаналізувати та класифікувати (перекласифікувати) поточні й капітальні видатки бюджету.
- Розробити процеси підготовки консолідованої фінансової звітності КМДА.

3.2.5. Планування капітальних інвестицій (ПКІ)

Мета: розробити систему інвестиційного планування для підтримки довгострокового бюджетного планування, яка дасть можливість КМДА планувати зобов'язання Міста, встановлювати чіткі інвестиційні пріоритети, передбачати періоди обмеженої ліквідності, а також показувати інвесторам, що Місто є фінансово стабільним у довгостроковій перспективі.

Завдання:

- Розробити систему планування капітальних інвестицій, що дасть змогу розробляти багаторічні інвестиційні плани, інтегровані в багаторічні фінансові прогнози.
- Розробити методику оцінки, вибору та пріоритизації інвестиційних проектів.
- Розробити систему моніторингу виконання інвестиційного бюджету.
- Надати технічну допомогу в розробленні інвестиційного плану Міста.

3.2.6. Управління активами (УА)

Мета: оптимізація управління активами.

Завдання:

- Розробити методику управління активами, класифікованими за такими категоріями:
 - функціональні активи – необхідні для надання муніципальних послуг;
 - інструментальні активи – інструмент реалізації стратегії або основних напрямків політики;
 - активи, які може бути продано або надано в управління приватному інвесторові.
- Провести високорівневий аналіз активів Міста (з урахуванням Установ) за запропонованою методикою та аналіз ринку (3 стратегічних, секторів визначених Містом). Запропонувати цільову структуру управління активами (з наданням рекомендацій щодо цільової ефективної структури Установ) з визначенням стратегії управління та можливих КПЕ. За можливості (достатності інформації) визначити найбільш ризикові Установи з точки зору корупції. Після розроблення стратегії управління активами розробити план дій.
- Надати рекомендації щодо механізмів залучення приватних інвесторів/операторів (ДПП, концесія, операційне управління) за типами активів.
- Провести аналіз процедур та наявність баз даних, що стосуються управління активами.
- Надати технічну допомогу і рекомендації щодо створення переліку всіх комунальних підприємств, які повністю або частково належать Місту, та узагальнення інформації про них (частка власності, субсидії/поточні трансферти з бюджету/позабюджетних коштів, капітальні трансферти з бюджету/позабюджетних коштів, дані про фінансові результати, перелік усіх компаній (промислових, будівельних, торговельних, комерційних, банківських, страхових), у власності яких КМДА має значну частку, зазначити, які з них у господарській діяльності головним чином залежать

від бюджету, інших джерел та/або комунальних підприємств, що перебувають у власності Міста).

- Надати технічну допомогу і рекомендації у підготовці детальної інформації про об'єкти нерухомості, що перебувають у власності Міста (зокрема будь-які об'єкти нерухомості, що управляються від імені Міста будь-якою комунальною або приватною компанією, з аналізом за категоріями (вільна земля, земля під нову забудову, соціальне житло, інша житлова нерухомість, приміщення КМДА, інші об'єкти комерційної нерухомості, промислові об'єкти).

3.3. ЕТАП 3: РЕАЛІЗАЦІЯ ППК

Мета: підтримка в реалізації елементів ППК, розроблених на етапі 2, та навчання персоналу для забезпечення реалізації програми.

Завдання:

- Розробити фінансову модель для середньо- та довгострокового планування на рівні Міста та наповнити її інформацією, наданою КМДА. Модель має включати:
 - фінансове планування;
 - прогнозування ліквідності;
 - централізовану базу даних боргових зобов'язань Міста;
 - план капітальних інвестицій;
 - базу даних інвестиційних потреб.
- Проаналізувати відхилення фінансових прогнозів і стратегічних цілей Міста та надати рекомендації щодо їх усунення.
- Надати технічну допомогу КМДА в написанні першого багаторічного фінансового плану.
- Провести серію семінарів для навчання персоналу КМДА використання розроблених інструментів та реалізації рекомендацій ППК.
- Забезпечити включення в систему фінансової звітності Міста моніторингу коефіцієнтів (ковенантів), визначених Угодою про надання гарантійній між Містом та ЄБРР.

4. ЗАХОДИ З РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

4.1.ЗВІТНІСТЬ

Консультант має звітувати перед Клієнтом та Операційним менеджером ЄБРР (Дар'я Кочубинська, офіс в місті Києві).

Звітність за ППК з ідентифікованими проблемами/ризиками має подаватися щомісяця. Окремо готується звіт щодо стану виконання кожного етапу ППК з поясненням будь-яких відхилень від запланованого обсягу та графіка робіт.

Для прискорення такої звітності очікується, що Консультант буде готувати робочі документи для обговорення та перегляду Містом з наданням копій ЄБРР.

4.2. НАГЛЯДОВИЙ КОМІТЕТ

До утвореного Наглядового комітету увійдуть представники Міста, ЄБРР та Консультанта для оперативного управління проектом, а також прийняття проміжних рішень щодо певних його етапів.

Консультант буде відповідати за організацію таких засідань Керівного комітету:

- *Початкове засідання* – буде проведено перед початком виконання Завдання для обговорення його процесу в цілому.
- *Перше Проміжне засідання* – буде проведено з метою обговорення цільових завдань за проектом ППК та можливі коригування за результатами діагностики. Остаточну редакцію завдань ППК мають затвердити усі члени Керівного комітету, зокрема і ЄБРР.
- *Друге Проміжне засідання* – буде проведено з метою обговорення результатів розроблення ППК. Результати мають затвердити усі члени Керівного комітету, зокрема і ЄБРР.
- *Заключне засідання* – буде проведено після виконання усіх завдань та подання проекту кінцевого звіту.

4.3. ОБОВ'ЯЗКИ КОНСУЛЬТАНТА ТА МІСТА

Консультант повинен забезпечити наявність експертів з належною відповідною кваліфікацією для виконання кожного із зазначених вище завдань. Виконанням Завдання повинен управляти керівник проектів з належною кваліфікацією, якому допомагатимуть ключові та підтримуючі експерти (далі – Експерти).

КМДА надає підтримку в таких сферах:

- Одержання необхідних дозволів для реалізації окремих елементів Програми.
- Проведення узгодженої організаційної реструктуризації.
- Надання технічної підтримки та реалізація узгоджених навчальних програм.
- Надання на запит Консультанта всієї потрібної інформації.

4.4. ПРИМІЩЕННЯ ТА ЗАСОБИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА, ДОСТУП ДО ІНФОРМАЦІЇ

Місто забезпечить Консультантові обладнане офісне приміщення та прийнятне офісне приміщення для проведення зустрічей. Місто також забезпечить Консультантові доступ на безоплатній основі до всієї потрібної інформації, мап, досліджень, моделей, юридичних документів та ін. Місто надаватиме відповідні матеріали в оригінальному вигляді (не обов'язково англійською мовою).

Консультант буде відповідати за організацію та оплату всіх місцевих і міжнародних поїздок, житла й витрат персоналу, підготовку комунікаційних та навчальних матеріалів, а також складання і переклад звітів.

4.5. ТЕРМІНИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Реалізація Завдання триватиме не більше ніж 12 місяців і має розпочатися [вказати дату].

4.6. ЗВІТИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Усі звіти подаються Місту з наданням копій ЄБРР. Звіти готуються в електронному та паперовому вигляді. Формат електронних звітів залежить від виду звіту. Можливі формати: Word, Excel, PowerPoint.

Мова звітів – англійська та українська.

<i>Звіт або результат</i>	<i>Дата подання проекту</i>	<i>Дата подання зауважень</i>	<i>Дата подання остаточної редакції</i>
<i>Вступний звіт</i>			
<i>Звіт з результатів діагностики поточного стану фінансової діяльності Міста</i>			
<i>Організаційна структура КМДА та опис функціоналу підрозділів, включаючи структуру управління комунальними підприємствами Міста</i>			
<i>Звіт за ППК:</i>			
<i>Рекомендації щодо підвищення організаційного управління Міста (рекомендована організаційна структура КМДА, а також структура управління комунальними підприємствами) та подальші кроки реалізації</i>			
<i>Проект фінансової політики Міста</i>			
<i>Методика довгострокового фінансового планування</i>			
<i>Методика управління грошовими коштами Міста</i>			
<i>Методика управління борговими зобов'язаннями Міста</i>			

<i>Звіт або результат</i>	<i>Дата подання проекту</i>	<i>Дата подання зауважень</i>	<i>Дата подання остаточної редакції</i>
<i>Звіт щодо оцінки можливостей Міста здійснювати запозичення та/або надавати гарантії під запозичення</i>			
<i>Процедури та форми звітності за Гарантійною угодою з ЄБРР</i>			
<i>Процеси підготовки бюджету Міста</i>			
<i>Процеси підготовки консолідованої фінансової звітності КМДА</i>			
<i>Методика побудови управлінської звітності</i>			
<i>Методика пріоритизації та моніторингу реалізації інвестиційної діяльності</i>			
<i>Методика управління активами Міста</i>			
<i>Стратегія управління активами Міста</i>			
<i>Структури баз даних для створення щодо Установ, об'єктів нерухомості</i>			
<i>Альбом управлінської звітності</i>			
<i>Фінансова модель для середньо- та довгострокового фінансового планування на рівні Міста:</i>			
<i>Централізована база даних боргових зобов'язань Міста</i>			
<i>План капітальних інвестицій Міста</i>			
<i>База даних інвестиційних потреб Міста</i>			
<i>Перший багаторічний фінансовий план</i>			
<i>План навчання персоналу КМДА</i>			
<i>Кінцевий звіт</i>			

4.7. ДОСТУПНІСТЬ ДОНОРАМ

Оскільки Завдання фінансується з технічних програм донорських фондів ЄБРР, Консультант має підтримувати Клієнта в доступності цих ресурсів. Таку підтримку може бути надано у Відділі комунікацій ЄБРР. Заходи мають включати (але не обмежуватися):

- Всі документи, що готує Консультант, повинні містити згадку про підтримку донором та мати його логотип, якщо це доречно.
- Донорську підтримку проекту має бути визнано в будь-яких публічних комунікаціях (прес-релізи, запуск потужностей).
- Місцеві представники донорів запрошуються на будь-які публічні заходи, що організовуються для просування проекту (прес-конференції, інавгурація, участь у програмах основних вигодоодержувачів).

Будь-ласка, зв'яжіться з Луцією Сконочито (SconoscL@ebrd.com; тел.: +44 20 7338 8155) для отримання додаткової інформації. Певні правила доступності донорам можуть бути також надані ЄБРР Консультантові на початок виконання Завдання.

4.8. ПРОФІЛЬ КОНСУЛЬТАНТА

Консультант відповідає за професійність персоналу, з належним досвідом в управлінні проектами, закупівлях та адмініструванні подібних контрактів за правилами IFI.

Очікується, що команда Консультанта матиме професійну Експертизу з короткостроковою підтримкою:

- проектний менеджер;
- фінансовий і операційний експерт(-и);
- експерти з управління та бізнес-планування;
- екологічний експерт;
- юридичний експерт зі знанням українського законодавства

Консультант забезпечує кваліфікованих експертів для кожного окремого завдання. Завданням має керувати відповідно кваліфікований менеджером проекту за участю ключових та підтримуючих експертів.

Очікується, що команда матиме керівника, який буде виконувати суттєву частину завдання на місці. Оскільки для успішного результату Завдання ключовою є участь персоналу Клієнта в розвитку робіт, вимагається присутність Консультанта на місці 80 % часу.

Команда Консультанта має включати іноземних і місцевих експертів та ефективно працювати українською і англійською мовами.

Ключові факти про Київ за 2015 рік:

- ВРП у розрахунку на одну особу населення – 124,2 тис. грн (2014 рік)
- Частка економічно активного населення – 51 %
- Співвідношення жіночого і чоловічого населення – 53,8/46,2 % (2014 рік)
- Постійне населення – 2 865,3 тис. осіб
- Середній рівень зарплати – 6 732 грн
- Загальна площа міста – 835,6 кв. км

Додаток 2

У тисячах українських гривень	Прим.	2014 рік
Доходи		
Загальний фонд		
Податок на доходи фізичних осіб		8 108 944
Субвенції та дотації (загальний фонд)	25	5 123 512
Збори та плата за спеціальне використання природних ресурсів	26	2 010 598
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	27	325 913
Місцеві податки і збори загального фонду	28	97 754
Неподаткові надходження та інші бюджетні доходи	29	13 428
Спеціальний фонд		
Субвенції з державного бюджету (спеціальний фонд)	30	3 850 190
Місцеві податки і збори спеціального фонду	31	1 404 245
Доходи від обмінних операцій бюджетних установ	32	519 513
Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	33	268 616
Цільові фонди	34	229 094
Неподаткові надходження	35	173 335
Інші податки та збори	36	51 178
Фінансові доходи бюджетних установ		16 966
Доходи від обмінних операцій комунальних підприємств	37	9 677 533
Інші доходи комунальних підприємств	38	1 264 803
Дохід від переоцінки інвестиційної власності		538 734
Фінансові доходи комунальних підприємств		16 338
ВСЬОГО ДОХОДІВ		33 690 694
Витрати		
Житлово-комунальне господарство	39	(10 174 353)
Освіта	40	(4 985 878)
Охорона здоров'я	41	(3 768 531)
Будівництво	42	(3 269 012)
Соціальний захист та соціальне забезпечення	43	(3 077 711)
Транспорт, дорожнє господарство, зв'язок, телекомунікації та інформатика	44	(2 718 422)
Інші послуги, пов'язані з економічною діяльністю	45	(1 498 813)
Кошти, що передаються до державного бюджету	46	(1 140 481)
Культура і мистецтво	47	(716 711)
Державне управління	48	(447 060)
Фізична культура і спорт		(88 261)
Цільові фонди		(20 063)
Фінансові витрати	49	(6 562 429)
Інші витрати		(130 871)
Частка збитку асоційованих підприємств, що обліковуються за методом участі в капіталі		(50 176)
ВСЬОГО ВИТРАТ		(38 648 772)
ДЕФИЦИТ ДО ОПОДАТКУВАННЯ		(4 958 078)
Податок на прибуток		(138 963)
ДЕФИЦИТ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД		(5 097 041)
Надлишок, що належить частці меншості		27 511
Дефіцит, що належить контролюючій стороні		(5 069 530)
ДЕФИЦИТ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД		(5 097 041)