



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



*«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»
(DOBRE)*

Підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) України

ФОРМА ЗАЯВКИ RFP 0014

Оцінка управління фінансами

*Дорожня карта до вдосконалення управління фінансами та бюджетного
планування*

Дата запрошення:	21 лютого 2017 р.
Термін подання заявок:	17 березня 2017 р.

1. Назва організації:	ТОВ «Техекономоптим»
2. Дата заснування організації:	30.04.1999
3. Тип організації: <i>Як би ви описали свою організацію? (наприклад: аналітичний центр/центр з аналізу державної політики, науково-дослідна установа, консалтингова фірма, громадська організація, асоціація тощо?)</i>	Консалтингова компанія
4. Місцерозташування: а) адреса організації, в т.ч. поштовий індекс (Де знаходиться ваш центральний офіс? Ви маєте місцеві відділення? Якщо так, зазначте також адреси місцевих відділень) б) місця, де ви працювали (зазначте найменування замовників і назви населених пунктів, з якими ви безпосередньо працювали)	01033, Україна, м. Київ, вул. Жилианська, 59, оф.1219 З 2000 року компанія «ТЕО» розробила 45 бізнес-планів для отримання кредитів по лінії малих та середніх підприємств МСП 1 і МСП 2 ЄБРР, профінансованих акредитованими комерційними банками України, працюючи по всій Україні. Компанія ТЕО, у співпраці з органами виконавчої влади (Мінрегіон, Мінфін, Мінекономрозвитку тощо) та органами місцевого

	<p>самоврядування, має значний досвід роботи в сфері регіонального та місцевого розвитку. Зокрема, для проектів енергозбереження за участю міжнародних донорів розроблено 25 інвестиційних техніко-економічних обґрунтувань для комунальних підприємств в сферах теплопостачання, водопостачання і водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами в містах Бориспіль, Кам'янець-Подільський, Хмельницький, Івано-Франківськ, Кривий Ріг, Полтава, Новоград-Волинський, Білгород-Дністровський, Коростень, Слов'янськ, Ізюм, Лозова Сєверодонецьк, Миргород, Вишневе, Балта, Вознесенськ, Сміла, Умань, Золотоноша, Дніпропетровськ, Херсон, Миколаїв, Запоріжжя та ін.</p> <p>Співробітництво з містами зазвичай проводиться на рівні міського голови, заступників міського голови, керівників відповідних департаментів ОМС.</p>
5. Керівник організації (П.І.Б. та контактні дані, в т.ч. номер телефону та адреса електронної пошти)	<p>Ігор Миколайович Тютюшкін Телефон: (067) 443-6385, (044) 209-12-18, 578-28-44 Факс: (044) 254-53-27 Електронна пошта: teo-credit@ukr.net</p>
6. Відповідальний представник (керівник проекту) — П.І.Б та контактні дані <i>Хто є контактною особою?</i> <i>Зазначте контактні дані: номери телефону та факсу, адресу електронної пошти</i>	<p>Ігор Миколайович Тютюшкін Телефон: (067) 443-6385, (044) 209-12-18, 578-28-44 Факс: (044) 254-53-27 Електронна пошта: teo-credit@ukr.net</p>

7. Організаційна структура та керівництво. Надайте схему організаційної структури своєї організації або установи. Якщо її немає, надайте список усіх керівників та штатних працівників із назвами їхніх посад і короткими описами їхніх обов'язків.

Оскільки юридичною особою ТОВ «Техекономоптим» для виконання цього завдання сформований консорціум експертів-консультантів, вважаємо за доцільне надати інформацію про організаційну структуру проектної команди.

Керівником проекту пропонується пан Тютюшкін Ігор Миколайович, який має більше 20 років досвіду в наданні консультаційних послуг з бізнес-планування в відповідності до вимог ЄБРР, МБРР, МФК, UNIDO і стандартів IFRS і US GAAP. Він успішно розробив більше 200 проектів з розвитку для підприємств та органів місцевого самоврядування, має сертифікат EBRD BAS з управління консалтинговими проектами і сертифікат MDF з управління, спрямованого на результат.

Пропонується організувати роботу на кількох рівнях:

1. Аналітичний центр в м. Києві: організовуватиме взаємодію із замовником – програмою ДОБРЕ ; складатиме робочі плани для всіх членів проектної групи та контролюватиме їх виконання; проводитиме всі необхідні кабінетні дослідження, систематизуватиме отримані дані з ОТГ; формулюватиме рекомендації для громад, систематизуючи дані надані мобільними групами; визначатиме змістовне наповнення кінцевих редакцій звітів; презентуватиме результати замовнику; вирішуватиме всі інші організаційні питання. Відповідальна особа - Ігор Тютюшкін + 3 експерти.
2. Мобільні групи експертів, по 2 особи (попереднє бачення розподілу):

- перша група відповідатиме за роботу з ОТГ в Харківській та Дніпропетровській областях;
 - друга група відповідатиме за роботу з ОТГ в Херсонській, Миколаївській та Кіровоградській областях;
 - третя група відповідатиме за роботу з ОТГ в Івано-Франківській та Тернопільській областях.
- Мобільні групи експертів матимуть постійний діалог з представникам ОТГ (кожний експерт відповідатиме за певну кількість ОТГ), збиратимуть необхідні для дослідження дані та проводитимуть їх попередню систематизацію. Разом з представниками аналітичного центру в Києві формуватимуть рекомендації для громад та презентуватимуть їх.
- Для другого етапу проекту, коли кількість ОТГ зменшиться, мобільні групи будуть відповідним чином перерозподілені.

Наступний розділ має на меті з'ясування організаційних спроможностей вашої організації. Відповідайте на питання коротко (не більш ніж на півсторінки) та підтверджуйте свої відповіді конкретними прикладами — наприклад, у формі кількісної та якісної інформації.

8.	<p>Місія та актуальність. Яку місію має ваша організація? Яким чином участь у програмі «ДОБРЕ» пов'язана з вашою місією та сприятиме досягненню цілей вашої організації, впровадженню її стратегії? Обсяг відповіді має бути не більшим за півсторінки. Якщо ви маєте стратегічний план, долучіть його копію в додатку.</p>
<p>Місія: сприяти залученню коштів фінансових установ та приватного сектору в проекти на місцевому та державному рівнях для сталого соціально-економічного розвитку України.</p> <p>Більш ніж 20 років експерти компанії надають консалтингові послуги бізнесу та органам місцевого самоврядування в сферах фінансів, юриспруденції, деяких технічних питань. Всі проекти, які ми супроводжуємо, націлені на розвиток – перебудову організаційних процесів, технічну модернізацію, запровадження нових технологій, пошук додаткових фінансових ресурсів, збільшення ефективності та результативності роботи тощо.</p>	

9.	<p>Бачення та подальший розвиток. Де ви бачите свою організацію через 5 років? Через 10 років? Що має зробити ваша організація, щоб добитись цього?</p>
<p>Через 5 років ми плануємо, масштабувавши нашу діяльність, розширити нашу постійну присутність на країні Європейського Союзу (на сьогоднішній день працюємо з партнерами з ЄС час від часу).</p> <p>Через 10 років ми плануємо стати інвестиційним фондом для підтримки малого та середнього бізнесу, муніципальних та громадських ініціатив та проектів.</p>	

10.	<p>Досвід і знання у сфері місцевого самоврядування.</p> <p>a) Який досвід ви маєте у сфері управління фінансами та бюджетного планування на рівні органів місцевого самоврядування? Опишіть дві своїх найбільш вдалих ініціативи, реалізованих протягом останніх 5 років, у сфері управління фінансами та бюджетного планування на рівні місцевої влади.</p> <p>b) Що органи місцевого самоврядування роблять у сфері управління фінансами та</p>
------------	---

	<p>бюджетного планування якнайкраще?</p> <p>с) Які найсуттєвіші вади у сфері управління фінансами та бюджетного планування мають усунути органи місцевого самоврядування? Чому?</p> <p>д) Які інші види ініціатив у сфері місцевого самоврядування ви реалізовували в минулому? Опишіть свою найбільш вдалу ініціативу за останні два роки й наведіть приклад досягнутих результатів.</p>
	<p>а)</p> <p>Експерти організації мають досвід оцінки кредитоспроможності місцевих бюджетів, а також оцінки якості управління фінансами та якості бюджетного планування в рамках проведення досліджень кредитоспроможності понад 30 міст України.</p> <p>Приклад:</p> <p>З огляду на незадовільний стан надходжень до бюджету міста м. Вінниця з метою сприяння в оптимізації боргового навантаження на міський бюджет, а також відсутності перспектив до покращення фінансового стану міста, було внесено пропозицію та надано консультації щодо реструктуризації графіка погашення облігацій Вінницької міської ради серій С, D, E, F. В результаті було досягнуто успішної згоди між Вінницькою міською радою та власниками її облігацій, отримано погодження Міністерства фінансів України на здійснення операції з місцевим боргом, внесено зміни до проспекту емісії (затверджено необтяжливі для міського бюджету терміни погашення основної суми боргу та його обслуговування).</p> <p>Протягом 2015 року було розроблено та в 2016 році впроваджено нову методологію рейтингової оцінки національним рейтинговим агентством рівня кредитоспроможності органів місцевого самоврядування з врахуванням змін нормативно правової бази у напрямку децентралізації місцевих фінансів та з врахуванням вимог постанови НКЦПФР від 12.01.2016 р. № 17 «Про затвердження Правил визначення уповноваженим рейтинговим агентством рейтингової оцінки за Національною рейтинговою шкалою».</p> <p>Також, маємо значний досвід щодо такого аспекту управління фінансами на місцевому рівні, як залучення приватного капіталу для реалізації муніципальних проектів через механізм державно-приватного партнерства (міста Хмельницький, Івано-Франківськ, Шепетівка, Сміла, Чорноморське, Малин та інші).</p> <p>б)</p> <p>Сфера бюджетних фінансів на сьогодні дуже зарегульована законодавчо, відповідно процес складання, затвердження та виконання місцевих бюджетів здійснюється за чіткими інструкціями. Найбільш досконалими етапами в бюджетному процесі на місцевому рівні, на нашу думку є підготовка розпорядниками бюджетних коштів бюджетних запитів на наступний бюджетний період (оскільки підрахунки в зазначених запитах здійснюються на основі реальної потреби), а також складання звіту про виконання місцевого бюджету (цей процес за допомогою ДКУ є практично автоматизованим).</p> <p>с)</p> <p>Значною вадою у сфері управління місцевими фінансами є фактична відсутність середньострокового (на 2 роки та більше) планування бюджету. А саме, при реалізації довгострокових інвестиційних проектів виникає проблема короткотривалості бюджетного періоду (1 рік) та, відповідно, відсутності можливості передбачити в одному рішенні про бюджет видатки на реалізацію проекту на весь період (на термін більше одного року), коли він буде впроваджуватись. Відповідно до положень бюджетного кодексу (п 12 ст. 23 Бюджетного кодексу України) усі бюджетні призначення втрачають чинність після закінчення бюджетного періоду (крім окремих випадків, передбачених Бюджетним Кодексом). При цьому, якщо місцева рада у рамках бюджетної програми реалізує довготривалий інвестиційний проект, вона має можливість включити індикативні прогностичні показники за такими програмами до прогнозу місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди (п.4 ст 21 Бюджетного Кодексу України). Цей</p>

прогноз є складовою пояснювальної записки до проекту бюджету на плановий бюджетний період, він не затверджується місцевою радою та не є обов'язковим для виконання документом. Тобто видатки за такими програмами не можуть бути затверджені одним рішенням про бюджет, у зв'язку з тим, що термін чинності такого рішення обмежений у часі.

Також значною проблемою є обмеження, які накладає чинне бюджетне законодавство на органи місцевого самоврядування на розпорядження тимчасово вільними бюджетними коштами місцевого бюджету. При цьому, доходи від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках у банках є суттєвим джерелом наповнення доходної частини бюджету. Розміщення коштів тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів регулюється Бюджетним Кодексом України та Постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2011 р. № 6 «Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на вкладних (депозитних) рахунках у банках». З метою більш ефективного використання бюджетних коштів доцільно було б надати можливість органам місцевого самоврядування не закривати в обов'язковому порядку депозитні рахунки наприкінці кожного бюджетного періоду (тимчасово вільні кошти можуть розміщуватися на вкладних (депозитних) рахунках у банках лише у межах поточного бюджетного періоду та повинні бути повернені на рахунки бюджету, з яких вони перераховувалися, до закінчення такого бюджетного періоду) та послабити інші вимоги. А саме, орган місцевого самоврядування може розміщувати кошти на депозит лише за відсутності на дату розміщення простроченої кредиторської заборгованості за відповідним фондом місцевого бюджету, крім тієї, що виникла внаслідок недоотримання коштів субвенцій з державного бюджету та бюджетів інших рівнів. Зазвичай міста мають незначний обсяг простроченої кредиторської заборгованості, що виникла в тому числі з вини кредитора та/або органу Державного казначейства, що затримує виконання платіжних доручень головних розпорядників бюджетних коштів. Таким чином ця вимога суттєво обмежує перелік органів місцевого самоврядування, що можуть розміщувати кошти на депозит та отримувати відповідно додатковий дохід до бюджету.

d)

У 2015 році було виконано аналіз фінансово-економічного стану міста Дніпродзержинськ у рамках реалізації проекту «Підвищення енергоефективності будівель бюджетної сфери з використанням механізмів публічно-приватного партнерства».

Було розроблено та запроваджено рейтингову шкалу та методологію рейтингової оцінки рівня інвестиційної привабливості українських міст. Протягом 2014-2015 рр. було здійснено рейтингову оцінку, підготовлено рейтингові звіти та визначено рейтинг інвестиційної привабливості міст Кременчуг, Вінниця, Одеса, Запоріжжя, Суми.

Для ОМС міста Краматорська в 2014-2015 роках були надані консультаційні послуги в рамках участі їх проектів в грантовій програмі SUDEP Європейської Комісії – в результаті місто отримало близько 1 млн. євро грантових коштів.

Для міста Нововолинська була розроблена документація для проекту модернізації системи водопостачання та водовідведення, в результаті цей проект включено до програми кредитування Міжнародного Банку Реконструкції і Розвитку (в 2017 році місто отримає перший транш).

11.	Партнерство. На які партнерства ви можете розраховувати у місцевих ОТГ? Вашими потенційними партнерами можуть бути організації громадянського суспільства, місцеві громадські організації, засоби масової інформації, місцеві підприємства тощо. Наведіть список організацій-партнерів і зазначте характер свого партнерства з ними (Меморандум про взаєморозуміння, спільно розроблені матеріали, організовані спільними зусиллями заходи або реалізовані проекти). У своїй відповіді приділіть основну увагу тим партнерствам, які є найбільш
------------	--

	актуальними для програми «ДОБРЕ». Наведіть копії документів, що підтверджують ключові партнерства. Повний список партнерів можна навести в окремому додатку.
	<p>Торгово-промислові палати: Американська – ICC, Всеукраїнська, Київська, Чернігівська, Херсонська, Миколаївська, Донецька та інші (спільні робочі групи, навчання, конференції, з 2012 року).</p> <p>Федерація роботодавців в сфері туризму (спільні проекти із збереження культурно-історичної спадщини та підтримки сільських територій, з 2016 року).</p> <p>Соціальний консалтинг «Параграф» (фандрейзингові проекти, з 2015 року)</p> <p>Асоціація приватних роботодавців (круглі столи з підприємцями)</p> <p>Асоціація приватних інвесторів (спільна конференція із залучення інвестицій в Мінрегіоні, 2015 рік)</p> <p>Асоціація Енергоаудиторів України (співробітництво в проектах енергоефективності для громадських будівель – шкіл, лікарень, дитячих садочків тощо, з 2013 року)</p> <p>Платформа розвитку публічно-приватного партнерства (з 2015 року)</p> <p>Муніципальна Енергетична Реформа, USAID (консалтинг в сфері державно-приватного партнерства, реформи теплозабезпечення, з 2014 року)</p> <p>Ernst&Young (спільна участь в проектах енергоефективності, з 2014 року)</p> <p>A7 (організація Форуму з енергоефективності в 2016 році)</p> <p>Конфедерація будівельників України (спільні конференції в 2015-2016)</p> <p>Органи державної влади обласного рівня: Миколаївська ОДА, Херсонська ОДА, Дніпропетровська ОДА, Запорізька ОДА.</p> <p>Органи місцевого самоврядування міст: в різних проектах співпрацювали з представниками ОМС майже з усіх обласних центрів (крім окупованих територій).</p> <p>З представниками ОТГ спілкувались в рамках проектів, що подавались ними до Фонду регіонального розвитку Мінрегіону та в рамках модерації теми державно-приватного партнерства на стартовому заході програми ДОБРЕ 25-26 жовтня 2016 року.</p>

12. База даних експертів і професійних тренерів

Подайте список експертів та тренерів, яких ваша організація залучала в минулому та залучатиме до надання послуг, яких потребують ОТГ. (Якщо необхідно, додайте більше рядків).

	ЕКСПЕРТ або ТРЕНЕР	Тематичний напрямок навчання або допомоги	Скільки разів залучався? Коли залучався востаннє? (мм.рр)	Штатний працівник чи консультант?	Чи долучено біографічну довідку (CV)? (ТАК/НІ)
1	Тютюшкін Ігор	Бізнес-тренер, фінансовий експерт, експерт з бізнес-планування	Постійно з 1999 року	Штатний працівник	ТАК
2	Єфімова Ірина	Фінансовий експерт, кандидат економічних наук	Постійно з 1999 року	Штатний працівник	ТАК
3	Дубко Станіслав	Фінансовий експерт, спеціаліст з кредитного рейтингування міст	Періодично з 2015 року	Консультант	ТАК
4	Самойлова Олена	Магістр ділового адміністрування, викладач економіки	Періодично з 2014 року	Консультант	ТАК

5	Шубіна Ольга		Періодично з 2015 року	Консультант	ТАК
6	Соломенко Ніна	Юридичний експерт з питань енергетичного сектору та бюджету	Періодично з 2014 року	Консультант	ТАК
7	Радченко Євген	Економіст, експерт з енергоефективності та регіонального розвитку	Періодично з 2012 року	Консультант	ТАК
8	Гурєєва Юлія	Юридичний експерт з інвестиційних проектів, тендерного законодавства та державно-приватного партнерства	Періодично з 2014 року	Консультант	ТАК
9	Чубуков Олександр	Економіст-аналітик, фінансовий експерт з підготовки інвестиційних техніко-економічних обґрунтувань	Періодично з 2013 року	Консультант	ТАК
10	Мустафаєва Діляра	Економіст-аналітик, керівник аналітичного департаменту	Періодично з 2014 року	Консультант	ТАК

13.	<p>Організаційні спроможності з тренерства та наставництва. Ви маєте досвід здійснення заходів із підвищення організаційних спроможностей посадових осіб органів місцевого самоврядування? Якщо так, наведіть приклади робіт, які ви виконували: з яким органом місцевого самоврядування та з якими посадовими особами ви працювали? Яким був рівень їхніх спроможностей на початку співпраці з вами? Які проблеми або прогалини ви допомогли розв'язати чи усунути? Яких результатів ви досягли? Наведіть найбільш недавній або найуспішніший приклад.</p>
<p>2011-2013 год серия семинаров по ода 21 область Ужгород, Луганськ, Сімферополь та інш.</p> <p>Протягом 2012-2016 років надавали послуги з підвищення організаційних спроможностей посадових осіб органів місцевого самоврядування з моніторингу і аналіз поточних та перспективних програм кредитного і грантового фінансування в сферах регіонального розвитку та житлово-комунального господарства.</p> <p>Наприклад, для Європейського Інвестиційного Банку (програма «Розвиток муніципальної інфраструктури») було організовано:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Конференцію для органів місцевого самоврядування з презентацією програми, яку провела керівник ЄІБ в Україні Лілія Чернявська та іноземні експерти ЄІБ - Консультаційний супровід під час формування пакетів документів для розгляду проектів в Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства - Допомогу в розробці інвестиційних техніко-економічних обґрунтувань для залучення кредитних коштів з метою реалізації проектів муніципального рівня - Навчання співробітників ОМС з питань реалізації порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. <p>Результатом роботи стала успішна участь 12 міст – наших клієнтів в програмах кредитування Європейського Інвестиційного Банку та Міжнародного Банку Реконструкції і Розвитку (відібрані Мінрегіоном).</p>	

Для ОМС міста Краматорська в 2014-2015 роках були надані консультаційні послуги в рамках участі їх проектів в грантовій програмі SUDEP Європейської Комісії – в результаті місто отримало близько 1 млн. євро грантових коштів.

Містам Хмельницькому та Івано-Франківську надавалась консультаційна підтримка з питань залучення додаткових ресурсів для реалізації муніципальних проектів через механізм державно-приватного партнерства (в рамках проекту «Муніципальна енергетична реформа» за підтримки USAID).

14. **Який досвід має ваша організація у сфері оцінювання та досліджень?** *Наведіть інформацію про діяльність із моніторингу та оцінку, які стосувались систем місцевого самоврядування, практики діяльності та організаційної спроможності. Можна також надати інформацію про моніторинг та оцінку, виконані в інших організаціях, але в цьому разі поясніть, яким чином це стосується планованої роботи в громаді та як цей досвід вам допоможе.*

В наведених нижче прикладах проектів експертами проводився аналіз бюджетного процесу та фінансової спроможності міських бюджетів на замовлення органів місцевого самоврядування:

- Аналіз системи фінансування місцевої інфраструктури в Україні з метою оцінки перспектив створення фінансового механізму для проектів з підвищення енергоефективності на муніципальному рівні (на замовлення KfW)
- Науково-дослідна робота з підвищення ефективності Фонду регіонального розвитку України (на замовлення Міністерства економічного розвитку і торгівлі України)
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Одеса,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Запоріжжя,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Вінниця,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Черкаси,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Миколаїв,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Івано-Франківськ,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Суми,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Харків,
- Дослідження кредитоспроможності (з визначенням кредитного рейтингу) та якості управління фінансами міста Тернопіль,

В наведених нижче прикладах проектів експертами проводилось комплексне аналітичне дослідження підприємства, міста та регіону (області), я якому реалізовувався проект. Наприклад, в розділі «Базове дослідження» підготовлених нами проектів, як правило, містяться наступні підрозділи: Географічне положення та історична довідка, Адміністративно-територіальний устрій та управління в місті і регіоні, Економіка міста, Демографія та стан ринку праці, Промисловість, Зовнішньоекономічна діяльність, Інвестиційна та будівельна діяльність, Малий бізнес та підприємництво, Комунальна власність та комунальне господарство, **Загальна характеристика стану місцевих фінансів, Ліквідність, Виконання доходної та видаткової частин бюджету міста, Боргові зобов'язання міста та потреба в додатковому**

фінансуванні тощо.

Приклади проектів:

- Підвищення енергоефективності системи теплопостачання в м. Київ
- Реконструкція та термомодернізації будівель для установ освіти, науки, спорту та охорони здоров'я в м. Кам'янське
- Капітальний ремонт зовнішнього освітлення лінії з впровадженням енергозберігаючих технологій в м. Кам'янське
- Комплексна модернізація систем водопостачання і каналізації в Білій Церкві
- Комплексна модернізація системи водопостачання в м. Чугуїв
- Всеосяжна система водопостачання та модернізація каналізації в Нововолинську
- Комплексна реновація централізованого водопостачання та водовідведення Рівненщини
- Комплексна модернізація Аульського водоводу
- Реконструкція комплексу з експлуатації очисних споруд каналізації правого берега м. Дніпродзержинськ
- Комплексна модернізація та реконструкція каналу «Дніпро-Кривий Ріг» в м. Кривий Ріг
- Реконструкція об'єктів теплопостачання КП «Дніпротеплоенерго» ДОР та їх диспетчеризація», метою якого є підвищення енерго-ефективності системи міського теплопостачання
- Заміна насосного обладнання з установкою частотних перетворювачів в м. Кривий Ріг
- Комплексна модернізація системи водовідведення та водопостачання в м. Нікополь
- Комплексна модернізація системи водопостачання та водовідведення в м. Малин
- Комплексна модернізація системи водопостачання та водовідведення в м. Бердянськ Запорізької області
- Заміна напірного водопровідного водогону від Південного водозабору м. Нововолинськ
- Розвиток комплексної модернізації водопостачання та водовідведення м. Запоріжжя
- Виконання комплексу заходів по забезпеченню міст Ровеньки та Свердловськ водопостачанням з використанням місцевих джерел
- Виконання комплексу заходів з технічного переоснащення системи водовідведення населених пунктів Луганської області
- Розвиток енергоефективності системи теплопостачання в м. Сєверодонецьк
- Комплексна модернізація систем централізованого водопостачання та водовідведення м. Южноукраїнськ
- Комплексна модернізація розвитку енергоефективності системи водопостачання та водовідведення в м. Миргород
- Комплексна модернізація систем водопостачання та водовідведення м. Конотоп
- Розвиток енергоефективності системи теплопостачання в м. Лозова
- Реконструкція енергоємного обладнання системи водопостачання і водовідведення в м. Хмельницький
- Розвиток енергоефективності системи водопостачання та водовідведення в м. Золотоноша
- Розвиток енергоефективності системи водопостачання та водовідведення в м. Умань
- м.Переяслав-Хмельницький, Київська область - Проект розвитку племінного тваринництва
- с. Гоноровка, Вінницька обл. - Проект організації виробництва і переробки цукрових буряків на Гоноровському цукровому заводі
- м. Ізмаїл, Одеська обл. - Переробка томатів в томатний концентрат в асептичній упаковці
- Кам'янка-Дніпровська, Запорізька обл. -Збільшення потужностей консервного заводу та вирощування власних овочів
- Андрушівка, Житомирська обл. - Збільшення потужностей підприємств та їх освоєння
- м. Херсон - Збільшення потужностей підприємств по перевальці та їх освоєння
- м. Хмельницький - Збільшення потужностей агропідприємств та їх освоєння
- м. Мелітополь, Запорізька обл. - Збільшення виробничих запасів сировини
- Гуляйполе, Куйбишев, Дніпропетровська обл. - Збільшення потужностей сирзаводів
- с. Нові Петрівці, Київська обл. - Будівництво хлібзавода
- м. Золотоноша, Черкаська обл. - Будівництво заводу по виробництву концентрованого соку і пюре

- Хмельницька обл.- Будівництво елеваторів та комплексів по заготівлі молока
- Київська обл. - Будівництво елеваторів
- м. Київ -Будівництво готелю CITYHOTEL
- Київська обл.- Будівництво Торгового центру «Парк Таун»

15. Характер і обсяг програм організації в минулому та зараз

Надайте інформацію про програми, реалізовані вашою організацією за останні п'ять років. Якщо ви не одержували офіційних грантів або інших коштів від міжнародних організацій або вітчизняних донорів, наведіть інформацію про свої основні ініціативи або напрямки діяльності, і зазначте, яким чином здійснюється їх фінансування (у т.ч., шляхом волонтерства). (Якщо необхідно, додайте рядки).

	НАЗВА ПРОЕКТУ та його опис <u>ОДНИМ РЕЧЕННЯМ</u>	ТРИВАЛІСТЬ (мм.рр — мм.рр)	ДОНОР	СУМА
1	Розрахунок фінансової моделі для отримання кредиту міжнародної фінансової організації з метою реалізації енергоефективних заходів в місті Запоріжжі	Травень-серпень 2016	USAID, проект «Муніципальна Енергетична Реформа»	20 000 Євро
2	Підготовка інвестиційного техніко-економічного обґрунтування проекту «Реконструкція системи теплопостачання КП «Дніпротеплоенерго» ДОР» та їх диспетчеризація»	Березень-вересень 2014	Світовий Банк та Фонд Чистих Технологій	228 000 Євро
3	Розрахунок фінансових показників та підготовка бізнес-плану проекту «Збільшення виробничих потужностей і заміщення природного газу на альтернативне паливо (тверді побутові відходи) в технологічних процесах виробництва алюмінієвого профілю»	Жовтень-грудень 2014	ТОВ «Броварський алюмінієвий завод»	30 000 Євро
4	Фінансове планування виробництва сонячних батарей і елементів мікроелектроніки	2010 рік	Activ Solar GmbH	20 000 Євро
5	Семінари на тему залучення інвестицій для регіонального розвитку, проведені для 21 ОДА	2011-2012	Спонсорські кошти	64 000 Євро
6	Індивідуальні контракти експертів: - Розробка концепції для створення Фонду Енергоефективності - Консультування з питань державно-приватного партнерства в для органів місцевого самоврядування міст Хмельницького, Івано-Франківська - Комплексний аналіз тарифного регулювання в теплопостачанні - Консультування з питань реформування ПАТ «НАК «Нафтогаз	2011-2017	UNDP, USAID	На загальну суму більше 42 000 Євро

	України» та ін.			
--	-----------------	--	--	--

Наступний розділ присвячений досвіду організації у сфері децентралізації та вашому баченню реформ з децентралізації. Відповідайте на питання коротко (не більш ніж на півсторінки) та поділіться своїми думками щодо реформи та підходами до її реалізації у своєму регіоні.

16. **Досвід у сфері децентралізації. Ви маєте досвід у сфері децентралізації та управління фінансами й бюджетного планування?** Опишіть, якого роду діяльність ви здійснювали, й наведіть список територіальних громад, із якими ви працювали.

Експерти організації здійснювали оцінку впливу реформи децентралізації на кредитоспроможність місцевих бюджетів, а також оцінка якості управління фінансами та якості бюджетного планування в рамках проведення досліджень кредитоспроможності міст Одеса, Запоріжжя, Вінниця, Черкаси, Миколаїв, Івано-Франківськ, Суми, Харків, Тернопіль.

17. **Перспективи децентралізації. Яким є ваше бачення децентралізації та її впливу на управління фінансами й бюджетне планування на місцевому рівні? Якими є основні проблеми реформування у сфері управління фінансами та бюджетного планування? Які пріоритетні завдання можуть бути вирішені? У який спосіб, на вашу думку, можна вдосконалити управління фінансами та бюджетне планування в органах місцевого самоврядування? Наведіть не більш ніж три приклади.**

Податкова політика і механізми мотивації. Найефективнішим механізмом мотивації є передача місцевим бюджетам частини загальнодержавних податків (наприклад, не менш як 10% податку на прибуток підприємств приватної форми власності) і частини надпланових надходжень. Інтерес місцевої влади в забезпеченні соціально-економічного розвитку територій дуже зростає, якщо на місцях залишати не менш як 80% від суми понадпланових надходжень до держбюджету, зібраних на території регіону.

Стимулюючим фактором також є надання місцевій владі повноважень з регулювання ставок місцевих податків і зборів, а також із розширення дохідної бази за рахунок інших джерел. Це можна зробити насамперед за рахунок майнових податків. Податок на нерухомість у багатьох європейських країнах є фінансовою основою місцевих бюджетів. В Україні цей вид оподаткування вперше став застосовуватися лише з 2013 р., і механізм його адміністрування ще тільки удосконалюється. Як показує світова практика, майнові податки, порівняно з іншими джерелами податкових надходжень, зручні для використання саме як місцеві: податкова база є досить стабільною і відносно пропорційно розподілена по території всієї країни, а динаміка надходжень від майнових податків майже не залежить від коливань ділової активності. У міру виведення з "тіні" доходів фізичних осіб місцева влада також могла б задуматися над запровадженням додаткових податків на доходи громадян.

Використання комунальної власності. Істотним джерелом збільшення надходжень до місцевих бюджетів може і має стати підвищення ефективності використання комунальної власності. Територіальні громади повинні не тільки витратити значні кошти на утримання об'єктів комунальної власності, а й одержувати від них дохід. Це стосується як доходів від здавання в оренду нежитлових приміщень, так і коштів, отриманих від реалізації самоокупних інвестиційних проектів у сфері ЖКГ, дорожнього господарства, комунального транспорту.

18. Пропоновані напрямки діяльності. Опишіть свою методологію проведення оцінки управління фінансами. З чого ви б почали? Яким чином ви б збирали дані? Яким чином ви б аналізували дані? У який спосіб ви готували та представляли результати роботи? Наведіть також оцінки обсягу необхідних для здійснення пропонованої діяльності зовнішніх і внутрішніх ресурсів, а також строки (тривалість). Якщо необхідно, додайте рядки. Детальний бюджет подається як окремий документ. Заповніть його з урахуванням пропонованих у цьому розділі напрямків діяльності. Остаточний бюджет буде обговорено з програмою «ДОБРЕ» та затверджено до підписання угоди про надання гранту.

Завдання виконуватиметься у відповідності з технічним завданням, окресленим Замовником, та являтиме собою повномасштабну комплексну оцінку діяльності, процедур і процесів з управління фінансами в кожній з 75 об'єднаних громад.

Часові рамки надання послуг будуть розбиті на 2 етапи:

- 1) 3 квітня по серпень 2017 року працюватиме 10 експертів, які охоплять 50 ОТГ;
- 2) 3 листопада 2017 по лютий 2018 працюватиме 6 експертів, які охоплять 25 ОТГ.

В кожному з ОТГ буде здійснено принаймні 2 відрядження команди експертів з 2 осіб: перше відрядження у перший-другий місяці надання послуг буде здійснено для налагодження процесу збору інформації та побудови продуктивних робочих відносин з посадовими особами ОТГ, які відповідають за управління фінансами, а також із іншими ключовими зацікавленими сторонами; друге відрядження відбудеться на четвертому місяці надання послуг для презентації та обговорення результатів роботи. Для того, щоб фізично охопити всі ОТГ, на першому етапі (50 ОТГ) буде сформовано 3 команди по 2 експерти в кожній; на другому етапі (25 ОТГ) 2 команди по 2 експерти в кожній.

Паралельно в київському офісі команда з 4-х (на другому етапі – з 2-х) експертів проводитиме аналіз зібраних даних та складатиме відповідні звіти.

За безперервну комунікацію з посадовими особами ОТГ протягом всього часу реалізації завдання відповідатиме один з експертів, які відвідуватимуть відповідні ОТГ (таким чином, поділивши навантаження, на першому етапі кожен з експертів постійно супроводжуватиме по 6-9 ОТГ, на другому етапі – по 6-7 ОТГ).

Конкретні заходи та результати робіт за програмою включатимуть у себе:

- Щодо кожної ОТГ-партнера організація надасть загальний опис громади, органів місцевого самоврядування та загальної структури її діяльності у сфері управління фінансами, включаючи, зокрема, схему організаційної структури.
- У кожній ОТГ-партнері оцінювання проводитиметься за такими напрямками:
 - о платежі (в розрізі типів, включаючи заробітну плату, капітальні видатки, фінансування поточних операцій тощо);
 - о управління коштами (в тому числі, робота з готівковими коштами, управління касовими та банківськими рахунками тощо);
 - о здійснення закупівель (усі аспекти закупівлі товарів і послуг у розрізі типів);
 - о збору доходів (усі джерела, передбачені законодавством і нормативними актами);
 - о адміністрування доходів (яким чином здійснюється управління процесом збирання, включаючи оцінювання обсягів надходжень);
 - о бухгалтерський облік (ведення бухгалтерських книг, облік операцій тощо);
 - о виконання бюджету;
 - о управління активами (система виявлення та супроводу активів, продаж або надання в оренду земельних ділянок і будівель тощо);
 - о бюджет і фінансова звітність;
 - о аудит;
 - о процес формування бюджету, в тому числі, використання даних і залучення населення до процесу;

- о процес затвердження бюджету;
- о формування бюджетів із урахуванням гендерних питань («гендерно-чутливе бюджетування»).
- У кожній ОТГ-партнері організація ознайомиться з кожним із напрямків управління фінансами й надасть детальний опис діяльності, процедур і процесів за відповідним напрямком. Буде складена технологічна карта здійснення кожної операції, виконання кожної процедури або реалізації кожного процесу за кожним із напрямків. Після цього будуть визначені всі прогалини, вади та вузькі місця за результатами проведеного за кожним із напрямків оцінювання, з подальшим наданням докладних рекомендації щодо усунення/виправлення всіх прогалин, вад і недоліків, виявлених за кожним із напрямків управління фінансами.
- На першому етапі надання послуг клієнтам буде надано детальне роз'яснення методології роботи. При проведенні оцінювання будуть проведені співбесіди з посадовими особами, що відповідають за управління фінансами, та ключовими зацікавленими сторонами, кабінетне дослідження документів за різними напрямками (в тому числі, випадкової вибірки виписок із банків, платіжних документів тощо), а також виконане безпосереднє спостереження за здійсненням операцій, процедур і процесів.
- Результатом роботи стане докладний та добре структурований звіт, у якому буде повністю документально зафіксовано результати оцінювання (українською та англійською мовами). Після схвалення Звіту про оцінку програмою «ДОБРЕ» буде організовано публічну відкриту презентацію спостережень та в кожній ОТГ.

Строки (дата початку та дата завершення робіт)	Захід, напрямок діяльності. Що буде зроблено?	Відповідальна особа	Очікуваний результат
03.04.2017 – 07.04.2017	Укладення угоди на надання послуг; вирішення організаційних питань; складання планів роботи; розробка опитувальників для ОТГ	Ігор Тютюшкін	Проведена організаційна та методологічна підготовка до старту проекту
10.04.2017 – 20.06.2017	Робота мобільних груп (50 ОТГ): встановлення робочих та довірливих відносин з представниками ОТГ, збір необхідних даних, підтримка постійної комунікації	Станіслав Дубко	Встановлено тісну комунікацію з представниками 50 ОТГ; зібрана вся необхідна інформація щодо поточного стану справ
10.04.2017 – 31.08.2017	Робота аналітичного центру із залученням експертів мобільних груп: аналіз даних, опис проблеми, формулювання рішень та рекомендацій для 50 ОТГ	Діляра Мустафаєва	Структуровані та чіткі рекомендації щодо налагодження більш ефективного бюджетного процесу для 50 ОТГ (Вказані рекомендації мають носити «персоналізований» характер для кожної з громад)
01.07.2017 – 31.07.2017	Остаточне оформлення та презентація звітів для ОТГ першого раунду (25 ОТГ)	Євген Радченко	Погодження Звітів з програмою ДОБРЕ та їх презентація для ОТГ першого раунду (25 ОТГ) – укр., англ.
01.08.2017 –	Остаточне оформлення та	Юлія Гурєєва	Погодження Звітів з

31.08.2017	презентація звітів для ОТГ другого раунду (25 ОТГ)		програмою ДОБРЕ та їх презентація для ОТГ другого раунду (25 ОТГ) – укр., англ.
01.11.2017-30.12.2017	Робота мобільних груп (25 ОТГ третього раунду відбору): встановлення робочих та довірливих відносин з представниками ОТГ, збір необхідних даних, підтримка постійної комунікації	Станіслав Дубко	Встановлено тісну комунікацію з представниками 25 ОТГ; зібрана вся необхідна інформація щодо поточного стану справ
01.11.2017-30.01.2018	Робота аналітичного центру із залученням експертів мобільних груп: аналіз даних, опис проблеми, формулювання рішень та рекомендацій для 50 ОТГ	Ігор Тютюшкін	Структуровані та чіткі рекомендації щодо налагодження більш ефективного бюджетного процесу для 25 ОТГ (Вказані рекомендації мають носити «персоналізований» характер для кожної з громад)
01.02.2018 – 28.02.2018	Остаточне оформлення та презентація звітів для ОТГ третього раунду (25 ОТГ)	Євген Радченко	Погодження Звітів з програмою ДОБРЕ та їх презентація для ОТГ третього раунду (25 ОТГ) – укр., англ.

19.	<p>Сталий розвиток. Опишіть, яким чином ви плануєте продовжувати реалізацію заходів, розпочатих під час роботи за проектом, на підтримку реформи з децентралізації та вдосконалення управління фінансами в ОТГ? Яким чином можна продовжити реалізацію та подальший розвиток заходів проекту, коли програма «ДОБРЕ» добіжить кінця?</p>
<p>За результатами численних заходів програми «ДОБРЕ» для об'єднаних територіальних громад буде сформований цілий пакет рекомендацій, в тому числі з питань управління фінансами. Враховуючи, що значна частина інформації та інструментів буде новими для керівництва ОТГ, під час дії програми «ДОБРЕ», наскільки нам відомо, передбачена відповідна консультативна та фінансова підтримка з реалізації багатьох проектів на практиці.</p> <p>Для того, щоб застосовувати отримані знання системно та результативно й після закінчення програми «ДОБРЕ», пропонуємо об'єднаним територіальним громадам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створити «бюджети розвитку», якщо такі відсутні - проводити щорічні стратегічні сесії із середньостроковим горизонтом планування, по однаковій методиці – щоб учасники могли без зусиль відслідковувати прогрес (має проводити запрошений тренер) - створити інтернет портал для обміну досвідом з іншими ОТГ (відповідно, потрібно мати належну ІТ інфраструктуру в кожній ОТГ) - створити «відділи розвитку», яким поставити завдання з імплементації надбань та результатів програми «ДОБРЕ» - створити та поширити пропозиції для залучення інвесторів - тісно співпрацювати зі стейкхолдерами (представниками влади, бізнесу, громадських організацій, торгово-промисловими палатами і т.д.) на місцевому, обласному, регіональному рівнях; Мінрегіоном, Мінекономрозвитку тощо. <p>Вказані рекомендації мають носити «персоналізований» характер, їх можна буде розширити після більш детального ознайомлення зі специфікою конкретних громад.</p>	

19. В яких областях із тих, у яких виконується програма «ДОБРЕ», ви б хотіли працювати?

Хотіли б працювати на територіях всіх областей: Харківської, Дніпропетровської, Херсонської, Кіровоградської, Миколаївської, Івано-Франківської та Тернопільської.

20. Список додатків. Щоб відбіркова комісія одержала усе, що ви планували надіслати, складіть список усіх додатків, долучених до цієї заявки.

- Резюме експертів
- Сертифікати та ін. додатки

П.І.Б. та підпис керівника організації-заявника

Тютюшкін Ігор Миколайович



Дата

17.03.2017