УКРАЇНА

ПОСІБНИК З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ЕТАП 1

Розробка та оцінка концептуальної записки

WORLD BANK GROUP

UKaid
from the British people

ЛИСТОПАД 2020

Подяка

Цей Посібник з питань державно-приватного партнерства для України був підготовлений в рамках проєкту Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні», що фінансується з Цільового фонду Світового банку «Добре врядування та реформування інвестиційного клімату» (GGICR) за підтримки Уряду Великобританії.

Проєкт Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні» висловлює вдячність Міністерству з розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за плідну співпрацю під час підготовки цього Посібника.

Цей документ є результатом роботи співробітників Глобальної практики з питань управління та Глобальної практики з фінансування інфраструктури, ДПП і гарантій Світового банку за співпраці з зовнішніми експертами. Спостереження, тлумачення та висновки, викладені в цьому документі, не обов'язково відображають погляди Ради виконавчих директорів Світового банку або тих урядів, яких вони представляють. Світовий банк не гарантує точності даних, що містяться в цьому документі.

ЗМІСТ

Сфера застосування Посібника з питань ДПП, Етап 1 1
1 Визначення потреби і варіантів її задоволення 4
1.1 Визначення критеріїв для оцінки варіанта 5
1.2 Оцінка варіантів 7
2 Попередня оцінка 8
3 Технічний план і обсяг проєкту 12
4 Економічне обґрунтування 13
5 Оцінка майданчику для впровадження проєкту 15
6 Початковий правовий аналіз 16
7 Попередня екологічна оцінка та оцінка соціального впливу 16
8 Попередній аналіз ризиків 17
9 Попередній фінансовий аналіз 21
10 Визначення зацікавлених сторін та планування консультацій 28
11 Попереднє визначення обсягу проєкту ДПП 30
12 Скринінг проєктів ДПП 32
13 Складання плану управління та формування концептуальної записки 37
14 Оцінка концептуальної записки проєкту на предмет готовності перейти до Етапу 2 39
15 Пріоритезація проєктів, включених в короткий список, і виконання внутрішньої перевірки готовності 41
Додаток 1. Порівняння варіантів 43
Додаток 2. Пріоритезація проєктів ДПП за допомогою мультикритеріального аналізу 48
Додаток 3. Закупівля консультаційних послуг 51

Перелік текстових вставок (ТС)

Текстова вставка 1. Приклади різних варіантів рішень в залежності від потреб 5
Текстова вставка 2. Принципи розподілу ризиків 20
Текстова вставка 3. Фондування на противагу фінансуванню 24
Текстова вставка 4. Використання активів 25
Текстова вставка 5. Перелік типових зацікавлених сторін у потенційному проєкті ДПП 29
Текстова вставка 6. Фактори, що відіграють роль при визначенні відповідних форм доходу 31
Текстова вставка 7. Приклади дискретних (відокремлених) робіт 32
Текстова вставка 8. Спроможності та вміння керівника проєкту 38
Текстова вставка 9. Спроможності для розроблення техніко-економічне обґрунтування 38

Текстова вставка 10. Критерії оцінки для вибору радників (консультантів) відповідно до законодавства України 62

Перелік таблиць

Таблиця 1. Узгодження змісту концептуальної записки з Посібником з питань ДПП, Етап 1 2
Таблиця 2. Зразок реєстру ризиків 18
Таблиця 3. Матриця ризиків 19
Таблиця 4. Аналіз дисконтованих грошових потоків 26
Таблиця 5. Порівняння витрат на проєкт центру діалізу 43
Таблиця 6. Оцінка економічної ефективності центру діалізу 44
Таблиця 7. Кількісний мультикритеріальний аналіз 45
Таблиця 8. Мультикритеріальний аналіз варіантів зменшення завантаженості доріг 46
Таблиця 9. Мультикритеріальний аналіз 48
Таблиця 10. Обсяг ролей (обов'язків) радників (консультантів) 56

Список абревіатур

ББР	Багатосторонні банки розвитку
ВВП	Валовий внутрішній продукт
ДП	Державне підприємство
ЄЕЦ	Європейський експертний центр ДПП - ініціатива за участю Європейського інвестиційного банку, Європейської комісії, держав-членів Європейського Союзу, країн-кандидатів на членство в ЄС та деяких інших держав
КМУ	Кабінет Міністрів України
МФК	Міжнародна фінансова корпорація
ТЗ	Технічне завдання
ФУР	Фінансові установи розвитку
DCFA	Аналіз дисконтованого грошового потоку
CBA	Аналіз вигід та витрат
EIRR	Внутрішня економічна норма прибутку
IRR	Внутрішня норма прибутку
MCA	Мультикритеріальний аналіз
NPV	чиста поточна вартість
VfM	Співвідношення ціни та якості

Сфера застосування Посібника з питань ДПП, Етап 1

Це перший з чотирьох посібників з питань ідентифікації, підготовки, закупівлі та реалізації проєктів державно-приватного партнерства. «Посібник з питань ДПП, Етап 1» містить роз'яснення з питань виконання першого етапу циклу підготовки ДПП, тобто підготовки та оцінки концептуальної записки. Зокрема, посібник охоплює такі завдання як: ідентифікація, відбір та встановлення пріоритетів стосовно проєктів ДПП.

«Посібник з питань ДПП, Етап 1» базується на нормативно-правовому контексті, передбаченому Законом України «Про державно-приватне партнерство» з урахуванням вимог Порядку проведення аналізу ефективності здійснення ДПП[1].

Процедури ідентифікації, відбору та визначення пріоритетів на етапі ініціювання ДПП мають на меті забезпечити те, що:

I. з кількох альтернативних варіантів обрано найкраще рішення для розв'язання конкретної проблеми і сформульовано початкове визначення «проєкту»;

II. проєкт визначено належним чином з точки зору його обсягу, попередньої оцінки ризиків та невизначеностей, економічної вигоди, або економічного індикативного попереднього техніко-економічного обґрунтування, придатності та доступності для ДПП і потенційних умов ДПП (розробка проєкту дослідження), з метою забезпечення позитивної оцінки з боку Органу оцінки;

III. основні питання, які потребують подальшого вивчення та які будуть досліджуватися на Етапі 2 «Техніко-економічне обґрунтування/аналіз ефективності здійснення ДПП» - чітко визначені.

Комплексна оцінка, проведена під час Етапу 1, допомагає мінімізувати ризик інвестування ресурсів у розробку детальних техніко-економічних обґрунтувань проєктів без обґрунтованої впевненості в тому, що вони гідні інвестування та переведення в ранг пріоритетних.

Положення Порядку проведення аналізу ефективності здійснення ДПП вимагають, щоб концептуальна записка, щонайменше, включала нижченаведений зміст (Табл. 1). Для того, щоб задовольнити дану вимогу щодо надання інформації, для підготовки проєктної пропозиції була б корисна первинна оцінка проєкту, і її значення не слід недооцінювати.

[1] Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства».

Таблиця 1. Узгодження змісту концептуальної записки з Посібником з питань ДПП, Етап 1

Зміст концептуальної записки	Відповідний аналіз, наведений у цьому Посібнику з метою забезпечення відповідності вимогам змісту концептуальної записки
1) Мета проєкту та його обґрунтування: a. проблеми, які передбачається розв'язати у результаті реалізації проєкту; b. аналіз попиту на товари (роботи та послуги), виробництво (виконання та надання) яких передбачається забезпечити в результаті реалізації проєкту; c. результати попереднього аналізу можливих альтернативних варіантів розв'язання зазначених проблем; d. відповідність пріоритетам державної політики та цілям сталого розвитку України до 2030 року, визначеним Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019	Оцінка потреб і визначення найбільш прийнятного варіанту
2) прогнозні обсяги витрат, а саме: a. розрахункова вартість проєкту, включаючи витрати на його розроблення та реалізацію, обґрунтування вибору можливих джерел фінансування; b. інформація про наявність земельної ділянки, прав, пов'язаних з нею, та план заходів щодо оформлення прав на таку ділянку (у разі потреби); c. інформація про оціночну вартість експлуатації (утримання) об'єкта ДПП та джерела фінансування його експлуатації (утримання)	Технічний план та обсяг проєкту. Попередній фінансовий аналіз. Попередня оцінка майданчику для впровадження проєкту
3) результати попереднього аналізу ефективності реалізації проєкту: a. очікуваний вплив (екологічні, соціальні, економічні вигоди і наслідки його реалізації); b. інформація щодо вигодоотримувачів; c. результати попередньої оцінки ризиків реалізації проєкту	Економічне обґрунтування. Попередня екологічна оцінка та оцінка соціального впливу. Визначення кола зацікавлених сторін. Попередній аналіз ризиків
4) строк та етапи реалізації проєкту, результати попередньої оцінки можливостей його реалізації, організації та управління виконанням робіт	Опис проєкту (складова ідентифікації проєкту). Попередній фінансовий аналіз

Зміст концептуальної записки	Відповідний аналіз, наведений у цьому Посібнику з метою забезпечення відповідності вимогам змісту концептуальної записки
5) Обґрунтування заходів щодо розробки проєкту (дослідження, проєктування)	Оцінка проєктів ДПП. Попереднє визначення обсягу проєкту ДПП. Якісна оцінка співвідношення ціни та якості Оцінка спроможностей Органу Закупівлі

Етап 1 складається з 15 основних завдань[2]. Ініціатор пропозиції про здійснення ДПП (крім незапрошених пропозицій – пропозицій, ініційованих особами, які відповідно до Закону можуть бути приватними партнерами) обирає найбільш прийнятне технічне рішення проєкту на основі порівняльного аналізу. Потім ініціатором пропозиції проводиться попередня оцінка обраного варіанту, спрямована на підтвердження доцільності реалізації проєкту відповідно до запропонованого рішення, а також щодо прийнятності здійснення проєкту на умовах ДПП. Результати цієї оцінки фіксуються ініціатором підготовки пропозиції про здійснення ДПП у концептуальному документі, який називається концептуальною запискою[3]. Після цього, концептуальна записка підлягає аналізу з боку відповідних органів (далі – Орган оцінки) [4], й на

[2] Хоча в даному посібнику завдання представлені та обговорюються у вигляді списку дій, вони не передбачають виконання у запропонованій послідовності. Через складність інфраструктурних проєктів з багатьма зацікавленими сторонами, ризиками і викликами, зазначити єдину та жорстку послідовність кроків, що відповідатиме потребам кожного проєкту ДПП, є неможливим і недоцільним. Деякі завдання можуть бути відносно незалежними з точки зору послідовності та/або їх здійснення може відбуватися паралельно або збігатись, тоді як інші завдання залежать від завершення попереднього кроку. Ці особливості створюють замкнуті (або взаємозалежні) системи, коли результати одної оцінки впливають на аналіз/вхідні дані іншої.

[3] Коли проєкт вже визначено як пріоритетний і вже була проведена його належна техніко-економічна оцінка, то Завдання 1 «Аналіз варіантів» і Завдання 2 «Попередня оцінка», що пов'язані з технічним проєктом як державною інвестицією, можуть не знадобитися. Звіти, підготовлені в ході попереднього процесу відбору, повинні бути включені в остаточну концептуальну записку.

[4] Відповідно до Постанови КМУ № 384 - аналіз концептуальної записки проводиться щодо: а) об'єктів державної власності - ініціатором підготовки пропозиції з урахуванням позицій Мінекономіки, Мінфіну та центрального органу виконавчої влади, що здійснює відповідно до закону функції з управління відповідними об'єктами державної власності (у разі коли такий орган не є ініціатором підготовки концептуальної записки), які вони надають протягом 30 календарних днів після надходження на розгляд до них концептуальної записки; б) об'єктів комунальної власності - ініціатором підготовки пропозиції та виконавчим комітетом сільської, селищної, міської ради чи виконавчим апаратом районної, обласної ради (у разі коли такий орган не є ініціатором підготовки концептуальної записки); в) об'єктів, що належать Автономній Республіці Крим, - ініціатором підготовки пропозиції та органом виконавчої влади Автономної Республіки Крим, що виконує відповідно до закону функції з управління

основі результатів цього аналізу приймається рішення про доцільність або недоцільність підготовки техніко-економічного обґрунтування проєкту.

За результатами Етапу 1, робиться попередній висновок про те, що проєкт є фінансово і економічно здійсненним з доступною вартістю і підходить для реалізації як ДПП. Також приймається рішення про доцільність переходу до Етапу 2, включаючи отримання підтвердження від Органу оцінки про те, що це пріоритетний проєкт.

У наступних розділах міститься детальне обговорення всіх завдань і процесів.

1 Визначення потреби і варіантів її задоволення

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен чітко розуміти потребу/проблему, на задоволення / розв’язання якої спрямований проєкт, включаючи будь-які причини, що її обумовлюють, та їх взаємозв'язок. Такий опис має включати обговорення стратегічної важливості цієї потреби і як вона узгоджується зі стратегічними цілями або планами уряду (із зазначенням будь-якого конкретного плану або планів, які відносяться до проєкту).

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити різні варіанти реагування на потребу, включаючи будь-які заходи політики (не пов'язані з капітальними витратами). Кожен варіант має бути описаний, а їх відповідність стратегічним цілям Уряду має бути задокументована, разом з описом того, яким чином кожен варіант задовольняє потребу (розв’язує проблему). Варіанти повинні представляти різні способи збільшення кількості об'єктів інфраструктури або обсягу пропозиції послуг, зниження попиту на об'єкти інфраструктури або послуги, або підвищення продуктивності існуючої інфраструктури чи послуг. Див. текстову вставку нижче з прикладами потреб і можливими варіантами задоволення цих потреб.

відповідними об’єктами (у разі коли такий орган не є ініціатором підготовки концептуальної записки). До проведення аналізу концептуальної записки можуть залучатися представники балансоутримувача (за наявності) для висловлювання їх позиції щодо проєкту.

Текстова вставка 1. Приклади різних варіантів рішень в залежності від потреб

Опис проблеми: на центральній вулиці міста присутні масштабні затори. Щодня близько 12 тис. учасників дорожнього руху стикаються із затримками з середньою тривалістю 40 хвилин.

Потреба/причина виникнення проблеми: недостатня пропускна здатність дороги

Можливі варіанти розв'язання проблеми (задоволення потреби у зменшенні заторів в центрі міста):

- Покращення під'їзних шляхів і об'їзних доріг в центрі міста (збільшення кількості доріг)
- Розвиток системи громадського рельсового транспорту (збільшення пропозиції з боку альтернативних видів транспорту)
- Розробка спеціалізованого рішення щодо автобусного сполучення (підвищення продуктивності дорожньої мережі)
- Введення плати за в'їзд, що стягується з транспортних засобів, що в'їжджають в центр міста (зниження попиту на використання доріг)

Можливі варіанти задоволення потреби в розширенні доступу до послуг охорони здоров'я:

- Будівництво нових поліклінік в районах, де є в цьому потреба (збільшення пропозиції з боку об'єктів інфраструктури в сфері охорони здоров'я)
- Модернізація існуючих лікарень для забезпечення більш ефективного надання медичних послуг з використанням сучасних моделей надання допомоги (підвищення продуктивності існуючої інфраструктури в сфері охорони здоров'я)

1.1 Визначення критеріїв для оцінки варіанта

Далі необхідно оцінити сильні і слабкі сторони, переваги і ризики кожного визначеного варіанту та порівняти їх шляхом використання набору критеріїв. Ці критерії повинні бути визначені ініціатором підготовки концептуальної записки, можливо, за допомогою зовнішніх радників[5].

Потенційні критерії для виконання порівняльної оцінки кожного варіанту можуть виглядати наступним чином:

a) *Капітальні і операційні витрати* - ініціатор підготовки концептуальної записки повинен оцінити ймовірний діапазон капітальних і експлуатаційних витрат для кожного варіанта, включаючи витрати на обслуговування і ремонт.

b) *Доступність* - якщо вартість одного або декількох варіантів значна, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен оцінити відносну цінову доступність кожного варіанта з урахуванням будь-якого потенційного джерела фінансування, що є в наявності для

[5] див. постанову Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 950 «Про затвердження Порядку залучення радників для підготовки проекту, що здійснюється на умовах концесії».

кожного варіанту, яке може відрізнятися або бути відсутнім в інших варіантах. Зверніть увагу, що кореляція між витратами і ціновою доступністю не ідеальна, оскільки деякі варіанти можуть бути дорогими, але при цьому генерувати власне фінансування (наприклад, використання приросту вартості земельної ділянки, стягнення плати з кінцевих споживачів і т. п.). Оцінюючи відносну доступність варіантів, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен враховувати будь-яку економію витрат, пов'язану з кожним варіантом (наприклад, зведення нової будівлі для розміщення проєкту може привести до економії за рахунок орендної плати).

c) *Вигоди* - ініціатор підготовки концептуальної записки повинен оцінити відносний рівень вигід, очікуваних від впровадження кожного з варіантів. Наприклад, якщо реалізація проєкту дозволить покращити стан мобільності населення, надайте опис потенційного діапазону можливостей, які пропонує кожен варіант; якщо реалізація проєкту дозволить збільшити обсяг медичних або освітніх послуг - опишіть кількість ліжко-місць, або кількість населення, що отримуватиме послуги. Якщо існує декілька переваг, слід розглядати кожну перевагу окремо і оцінювати ступінь, до якого кожен варіант забезпечуватиме кожну з вигід.

d) *Значні ризики і невизначеності* - опишіть конкретні і значні ризики і невизначеності, або загрози з точки зору витрат і перевищення термінів та/або строків досягнення переваг для кожного з варіантів. Наприклад:

- Якщо існує значна ймовірність, що, незалежно від того, як буде профінансовано проєкт, певні спроможності, необхідні для реалізації даного варіанту (наприклад, досвід в окремих видах будівельних робіт), не будуть доступними ані в державному, ані в приватному секторі, то в такому разі це слід визначити як значний ризик для даного варіанта.

- Якщо варіант пропозиції містить нову неперевірену технологію або можливість зміни технології, це слід ідентифікувати як ризик.

- У транспортному проєкті з одним варіантом, пов'язаним з будівництвом великого мосту, і іншим варіантом, пов'язаним з прокладанням тунелю, технічні проблеми, що можуть виникнути з точки зору будівництва або геотехнічних умов можуть впливати на вибір варіантів.

- Якщо у певному варіанті пропозиції нічого невідомо про майданчик для виконання робіт, або відсутні затверджені плани, то виникає значний ризик неможливості придбання відповідного майданчика, або своєчасного отримання необхідних погоджень і це може бути досить важливим фактором в питанні вибору між різними варіантами, тому це слід брати до уваги.

Коли на всі варіанти впливає один і той же тип невизначеності, слід враховувати потенційні відмінності у впливі цієї невизначеності на окремі варіанти.

е) *Графік завершення проєкту* - ініціатор підготовки концептуальної записки повинен передбачити дату (або дати), коли проєкт буде завершений, і почнеться процес отримання від нього вигід.

Додаткові критерії можуть буті додані в кожному конкретному випадку, оскільки проєкти будуть відрізнятися за проблематикою або вигодами. Отже, список потенційних критеріїв оцінки, представлений вище, може бути розширений або змінений відповідно до характеру та особливостей конкретного проєкту.

Після того, як ініціатор підготовки концептуальної записки визначиться з критеріями, але певний критерій буде визнано як такий, що не є актуальним для даного проєкту, то причини, згідно яких він більше не є релевантним, повинні бути задокументовані. Хоча деякі критерії за своєю природою і демонструють певний рівень надмірності, оцінювач повинен намагатися, якщо це можливо, уникати, або мінімізувати ефект подвійного підрахунку сильних або слабких сторін кожного з оцінюваних варіантів, встановлюючи перехресні посилання між такими критеріями, де це доречно.

Важливо зазначити, що придатність проєкту для реалізації у формі ДПП на цьому етапі не повинна включатись у перелік критеріїв.

1.2 Оцінка варіантів

Залежно від наявності інформації, порівняльна оцінка, заснована на певних критеріях оцінки різних варіантів пропозицій, може бути проведена з використанням аналізу економічної ефективності (CEA) або мультикритеріального аналізу (MCA).

Аналіз економічної ефективності добре підходить, якщо ймовірні витрати добре зрозумілі, вигоди можуть бути кількісно визначені в негрошовому еквіваленті, а значні ризики, невизначеності, чи впливи, які не можна врахувати у обчисленні витрат на кількісну оцінку вигід, - відсутні.

Однак, якщо провести аналіз економічної ефективності неможливо, можна використати мультикритеріальний аналіз (кількісний або якісний). У випадку кількісного мультикритеріального аналізу, критерії зважуються і кожен варіант отримує кількісну оцінку щодо кожного з критеріїв. При якісному багатокритеріальному аналізі кожен варіант оцінюється на основі сильних і слабких сторін.

Додаток 1 містить приклади кожного з цих підходів.

В результаті оцінки варіанту ініціатор підготовки концептуальної записки визначить та здійснить відбір логічного, відповідного та здійсненного кращого варіанту реалізації проєкту[6]. Концептуальна записка повинна містити обґрунтування вибору конкретного варіанту, оцінку, проведену для досягнення висновку, та те, яким чином бажаний варіант узгоджується зі стратегічними цілями. Як мінімум, слід задокументувати наступне:

- Опис потреби та стратегічних цілей.
- Перелік розглянутих варіантів з їх описанням.
- Критерії оцінки та обґрунтування будь-яких доповнень або змін до стандартних критеріїв.
- Короткий зміст оцінки кожного варіанту за критеріями оцінки.
- Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору.
- Інформація про те, як обраний варіант сприятиме досягненню стратегічного порядку денного уряду та цілей і завдань ініціатора підготовки концептуальної записки.

2 Попередня оцінка

Оцінка проєктів ДПП - це двоступенева процедура, в рамках якої перший комплект запитань, перелічених нижче (попередня оцінка), застосовується після того, як ініціатор підготовки концептуальної записки обере найбільш прийнятний варіант для задоволення потреби (тобто визначиться з проєктом) на початку Етапу 1 для того, щоб відсортувати довгий перелік проєктів, що відповідають критеріям ДПП, які переходять до етапу підготовки концептуальної записки. Другий комплект запитань (див. завдання 12, Оцінка проєктів ДПП) застосовується в кінці Етапу 1, після завершення базового аналізу, перед техніко-економічним обґрунтуванням, відносно списку попередньо відібраних проєктів, концептуальні записки щодо яких мають бути розглянуті Органом оцінки. Другий ступінь оцінки передбачає необхідність переконатись в тому, що лише проєкти з чіткими характеристиками, що відповідають критеріям ДПП, стають учасниками процесу їх розробки, а згодом і кандидатами на участь в другому етапі.

Ініціаторам підготовки концептуальних записок корисно зрозуміти всю базову логічну структуру основних рис, які повинен мати проєкт, щоб стати успішним проєктом ДПП.

Попередня оцінка є інструментом внутрішнього сортування для відбору численних ініціатив та ідей, й має загальну мету визначення проєктів, які готові до переходу на рівень концептуальної записки та схвалення Органом оцінки. Таке сортування також дозволить органам публічної влади оптимізувати обмежені фінансові та людські ресурси та розподілити їх на ті можливості,

[6] Можливо, в результаті аналізу варіантів реалізації проєкту буде виявлено більше ніж один варіант. У цьому випадку рекомендується перейти до наступних завдань, таких як визначення обсягу проєкту та його економічне обґрунтування, тощо. Результати цього аналізу допоможуть ініціатору підготовки концептуальної записки у визначенні єдино можливого рішення.

які є перспективними. Значна вартість попередньої підготовки проєктів та складність структурування й реалізації проєктів ДПП підвищують важливість проведення правильного відбору проєктів. Органи публічної влади зазвичай мають багато інвестиційних проєктів, які вони прагнуть реалізувати, але лише обмежена кількість проєктів, ймовірно, відповідатиме критеріям їх відбору як потенційних для реалізації на умовах ДПП та таких, які, з високим рівнем вірогідності, будуть фінансово життєздатними та здатними залучити фінансування з боку кредиторів. Попередня оцінка є механізмом підтримки ініціатора підготовки концептуальної записки в більш ефективному розподілі бюджетних ресурсів для розробки пропозицій проєктів, що містять попередні характеристики проєкту ДПП.

На основі результатів виконання попереднього завдання і до того, як приступити до підготовки повноцінної концептуальної записки, ініціатор її підготовки повинен сформулювати набір питань щодо визначення якісних характеристик типу «так/ні» для попередньої оцінки обраного варіанту проєкту. Для того щоб проєкт пройшов цей первинний відбір, відповіді на всі питання попередньої оцінки повинні бути ствердними. Якщо ця інформація недоступна або якщо була отримана відповідь «можливо», його можна тимчасово включити в повний перелік пропозицій-претендентів для проведення первинного аналізу високого рівня. В процесі надання відповідей на питання, ініціатори підготовки концептуальної записки повинні використовувати інформацію, отриману в результаті будь-якого попереднього досвіду впровадження аналогічних проєктів або галузевих стандартів / критеріїв. Якщо додаткові дослідження вже були завершені (технічні, економічні, екологічні та ін.), потрібно вказати джерело інформації в довідкових цілях.

Для попередньої оцінки варіантів реалізації проєкту можна використовувати наступні питання:

1. *Чи достатньо інформації про проєкт для розробки концептуальної записки?*
2. *Чи доступними є кошти в бюджеті для розробки концептуальної записки і найму зовнішніх радників/консультантів для підтримки підготовки концептуальної записки в цілому, або частини попереднього аналізу?*
3. *Чи відповідають цілі проєкту пріоритетам державної політики та цілям сталого розвитку України до 2030 року, визначеним Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019?* Включення або відсутність проєкту в будь-яких поточних галузевих стратегічних планах є чітким індикатором того, чи є проєкт стратегічно важливим чи ні. Якщо це не так, слід дати чітке обґрунтування ступеня його пріоритетності.
4. *Чи задовольняє проєкт довгострокову, передбачувану і стабільну потребу в суспільно значущих послугах, яка, як очікується, суттєво не зміниться протягом терміну дії договору ДПП?* Договір ДПП на тривалий час фіксує вимоги державного партнера щодо надання послуг. Рівень, до якого ці вимоги можуть бути змінені під час виконання договору, зазвичай обмежується, якщо є необхідність в уникненні

додаткових витрат. Ризик настання змін і, отже, додаткових витрат буде тим вище, чим довшим та/або складнішим є договір ДПП. Якщо послуга більше не потрібна, вартість розірвання договору може бути дуже значною. Хоча стандартні умови договору і дозволяють працювати з деякими обмеженими змінами, вони не підходять для роботи з великими змінами. Очевидно, що навіть якщо певний інфраструктурний об'єкт фінансується у традиційний спосіб, зміни до договору не можуть бути внесені без додаткових витрат. Однак для органу влади ці витрати можуть бути меншими, ніж при довгостроковому договорі ДПП.

5. *Чи відповідає мотивація щодо використання договору ДПП для фінансування цього проєкту щонайменше двом причинам, перерахованим нижче?* Хоча проєкт може бути і прийнятним для формату ДПП, він все одно може не стати успішним саме як проєкт ДПП без належної мотивації для використання цього підходу, незважаючи на його вартість і складність (для вирішення реальних проблем, що шкодять інфраструктурі або системі суспільно значущих послуг. Це, наприклад, може бути перевищення витрат і часу, або утримання державних активів неналежним чином). У проєкті повинні бути передбачені:

    a. Кращий рівень довгострокового утримання активів.
    b. Ефективність.
    c. Можливість для створення інновацій і передових технічних знань.
    d. Краща якість і послідовність надання послуг.
    e. Кращий рівень довгострокового управління ризиками.
    f. Мобілізація капіталу приватного сектора для надання додаткових суспільно значущих послуг та/або надання їх на більш ранніх етапах.

6. *Чи відсутні в проєкті очевидні юридичні перешкоди для використання ДПП як методу закупівлі (фінансування), а також для участі приватного сектора в цьому проєкті/галузі?*

7. *Чи є очевидним той факт, що не існує реальних вигід, або синергії від продовження існуючого управління діяльністю силами органу публічної влади?* Орган публічної влади все ж може продовжувати здійснювати існуючу діяльність, що може виявитися більш економічно ефективним, ніж надання послуг окремо приватним сектором в рамках нового механізму ДПП. Наприклад, орган публічної влади може вже мати договори на надання послуг з утримання, охорони або прибирання шкіл по всій країні, які є більш економічно ефективними, ніж послуги, що надаються за окремим договором ДПП.

8. *Чи є підтримка з боку зацікавлених сторін щодо використання ДПП в якості методу закупівлі (фінансування) в цьому проєкті (або, принаймні, відсутність сильного опору)?* Проєкти ДПП повинні приносити користь населенню. Реалізація проєкту на

умовах ДПП може викликати серйозну занепокоєність серед деяких зовнішніх зацікавлених сторін. Отримання підтримки з боку зацікавлених сторін для впровадження проєкту, а також для вирішення питання щодо укладання договору в рамках ДПП, є життєво важливим для успіху проєкту, залучення потенційних інвесторів і сприяє зниженню ризиків проєкту.

9. *Чи має орган публічної влади доступ до відповідних навичок, досвіду і знань для підготовки, укладання договору та управління проєктами ДПП?* Відповідні адміністративні спроможності включають технічні, фінансові, юридичні навички та досвід, а також навички і досвід проведення тендерів та реалізації проєктів. Рівень спроможностей залежить від складності та розміру проєкту. Однак орган публічної влади сам може і не мати всіх необхідних спроможностей. Відповідно, він повинен забезпечити достатній доступ до зовнішніх джерел консультаційної підтримки та/або центральної технічної підтримки з боку Мінекономрозвитку. Для цього, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен мати:

    a. розуміння та обізнаність про рівень і характер зовнішньої консультаційної підтримки, необхідної для підсилення його спроможностей;
    b. достатні бюджетні ресурси для залучення такої підтримки;
    c. можливість забезпечити закупівлю і управління будь-якою зовнішньою консультаційною підтримкою, приділяючи особливу увагу якості (а не тільки вартості) такої підтримки, та
    d. враховувати, чи має відповідний орган публічної влади або чи може він організувати необхідні навички і ресурси для управління договором ДПП після його підписання.

Попередня оцінка може призвести до трьох результатів:

1. Якщо всі відповіді на питання щодо проєкту будуть «Так», проєкт повинен перейти до наступної стадії - процесу розробки концептуальної записки. Слід зазначити, що той факт, що варіант проєкту був попередньо обраний для розробки концептуальної записки, не означає, що він гарантовано перейде до Етапу 2 «Техніко-економічне обґрунтування», тобто мине стадію аналізу концептуальної записки. Можуть виникнути й інші проблеми, пов'язані з іншими аспектами проєкту, і якщо вони не будуть розв’язані, це завадить йому отримати остаточне схвалення для переходу до Етапу 2.
2. Якщо щодо проєкту в основному отримані відповіді «Так» і кілька відповідей «Ні». Перед тим, як продовжити, рекомендується уточнити питання, які отримали негативні відповіді, для того щоб уникнути подальших проблем в ході розробки концептуальної записки.
3. Якщо проєкт, в основному, отримує відповіді «Ні», то цей проєкт не готовий до того, щоб перейти до розробки концептуальної записки для його подальшої реалізації.

Рекомендується розглянути інші форми закупівель. Будь-яка відповідь «Ні» вказує на те, що у варіанті проєкту, а також в його загальній структурі відсутнє щось принципово важливе. Будуть потрібні істотні зміни, для того щоб повторно перевірити цей варіант реалізації проєкту в майбутньому.

3 Технічний план і обсяг проєкту

Для тих варіантів проєкту, які пройшли попередню оцінку, ініціатор підготовки концептуальної записки розробляє загальний опис послуги, яка повинна бути надана в рамках проєкту, і план проєкту, включаючи те, чи слід її закуповувати у вигляді декількох окремих пакетів[7].

Опис повинен включати назву галузі, технічний план і фізичні умови (наприклад, довжину колії у випадку залізничного транспорту, величину площі у випадку побудови будівель і т. д.), очікувані результати та ключові продукти, дані про ділянку, географічний район, населення, що зазнає негативного/позитивного впливу, будь-які існуючі зв'язки/залежність/ризики відносно іншої інфраструктури/послуг, які не входять до обсягу проєкту, і т.п. Обсяг проєкту повинен бути описаний з точки зору саме проєкту, без будь-якого згадування про пріоритетний метод фінансування та форму договору. Також, в проєкті не слід вказувати інформацію про технології, вхідні дані і процеси, які будуть використовуватися. Це повинно бути відповідальністю приватного партнера, якщо проєкт буде структуровано саме як ДПП. Тим не менш, деякі технологічні визначення все ж необхідні, для того щоб скласти перше враження щодо очікуваних витрат і ризиків проєкту.

На Етапі 1 цей аналіз, головним чином, є аналізом високого рівня і, в основному, заснований на попередньому досвіді, галузевих стандартах / контрольних показниках і зразках передової міжнародної практики.

Хоча на Етапі 1 проводити формальний початковий технічний аналіз не потрібно, все ж його рекомендується зробити для розробки всеосяжної концептуальної записки. Технічна оцінка використовується для подальшої комплексної оцінки та аналізу, такого як оцінка вартості проєкту, попередня оцінка механізму оплати та терміну дії договору, надаючи Органу оцінки можливість підтвердити придатність проєкту для реалізації на умовах ДПП після застосування попередньої оцінки. Таким чином, кожен альтернативний варіант реалізації проєкту (якщо тільки один з варіантів не було обрано в результаті виконання попереднього завдання) повинен бути описаний з достатньою деталізацією, для того щоб дати можливість Органу оцінки, що розглядає концептуальну записку, відповісти на питання, викладені у завданні Попередня оцінка ДПП вище.

[7] Часто це рішення ґрунтується на фінансовому аналізі проєкту і не обов'язково є технічним рішенням. Це завдання, можливо, доведеться переглянути/повернутись до нього ще раз після завершення попереднього фінансового аналізу.

4 Економічне обґрунтування

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен проаналізувати проєктне (-і) рішення, використовуючи якісні або кількісні методи аналізу, щоб перевірити його на предмет можливого позитивного чистого соціально-економічного впливу на економіку на стійкій основі, встановлюючи, таким чином, чіткі ознаки належного використання державних коштів.

Малоймовірно, що ініціатор підготовки концептуальної записки зможе прийти до остаточного висновку про економічну життєздатність проєкту на Етапі 1, однак він матиме можливість відмовитися від варіантів, які будуть занадто дорогими, або які створюють недостатній рівень попиту і, замість цього, зосередитися на альтернативах, які заслуговують на подальший розгляд. У випадках, коли в ході внутрішньої перевірки з'ясовується, що в проєкті державні кошти використовуються неефективно - до розробки концептуальної записки приступати не рекомендується. Важливо відзначити, що всі державні інвестиційні проєкти повинні бути економічно виправданими[8]. Якщо економічно невиправдані проєкти здійснюються як ДПП або як традиційні закупівлі, вони можуть незабаром зазнати невдачі, коли в гру вступають організації, що здійснюють сторонню перевірку (багатосторонні банки розвитку (ББР), або фінансові установи розвитку (ФУР), чи кредитори, які проводять власну оцінку проєкту). Якщо проєкт зазнає невдачі, це може вплинути на репутацію проєктів ДПП (навіть якщо складова ДПП жодного стосунку до цього не має).

В залежності від наявності даних, СВА може бути розроблений на цьому етапі, хоча це і не обов'язково; витрати та вигоди можуть бути оцінені тільки за критерієм якості (див. Додаток 2 стосовно основних керівних принципів проведення СВА). Якщо СВА проводиться на цьому етапі, його результати потрібно переглянути і оновити на Етапі 2 «Оцінка техніко-економічного обґрунтування» на основі нової, більш надійної і докладної інформації про проєкт.

На Етапі 1 економічний аналіз повинен включати опис кожної з виявлених витрат і вигід. Див. Текстову вставку, де наведено приклад переліку витрат і вигід, які необхідно описати й оцінити.

[8] Це важливий напрямок планування будь-якого державного інвестиційного проєкту (або підготовки стратегічних і програмних документів) і він не залежить від методу закупівель, який буде використовувати проєкт (наприклад, традиційні державні закупівлі або ДПП).

Текстова вставка 2. Приблизний перелік економічних витрат і вигід проєкту будівництва метрополітену

У проєкті будівництва метрополітену, перелік витрат і вигід які слід враховувати, можуть включати наступне:

Витрати* (орієнтовна оцінка на основі питомих розцінок на еквівалентну фізичну продукцію):**

- Капітальні витрати:
  - Витрати на планування
  - Витрати на проєктування
  - Витрати на прокладання колії і будівництво станцій
  - Витрати на придбання рухомого складу
  - Витрати на придбання земельної ділянки
  - Вартість потенційних заходів щодо пом'якшення впливу на навколишнє середовище (або, принаймні, певним чином відзначена, якщо не врахована)
- Витрати на експлуатацію та обслуговування:
  - Витрати на експлуатацію системи
  - Витрати на обслуговування і життєвий цикл

Переваги і якісна (якщо не кількісна) оцінка їх значимості:

- Прямі: Переваги для користувачів транспортної системи:
  - Економія часу в дорозі для користувачів системи залізничного транспорту
  - Економія часу в дорозі для учасників дорожнього руху за рахунок зменшення завантаженості доріг
  - Зниження експлуатаційних витрат транспортних засобів за рахунок меншого використання автомобільного транспорту.
- Непрямі: Переваги, які не пов'язані з користувачами (зовнішні ефекти):
  - Зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод за рахунок меншого використання доріг
  - Зниження викидів парникових газів за рахунок використання більш чистого і ефективного транспорту
- Залишкова вартість інфраструктури: Якщо інфраструктура матиме економічний термін служби після закінчення періоду економічної оцінки, залишкова вартість використовується для оцінки економічної вигоди від використання інфраструктури з кінця періоду оцінки до кінця економічного терміну служби активу.

** По можливості слід проводити порівняння витрат на одного користувача, або на одиницю попиту з іншими аналогічними і нещодавно завершеними проєктами. Це порівняння може використовуватися для прийняття рішення про те, чи знаходяться витрати в прийнятному діапазоні.*

*** Економічні витрати це витрати проєкту на рівні громади, включаючи нефінансові витрати, такі як зовнішні чинники, що використовуються для оцінки витрат і вигід*

Іноді проєкт може мати значні економічні вигоди, але може не бути фінансово життєздатним (може мати недостатню здатність генерувати збори для покриття витрат і бути непривабливим для приватного сектора). За таких обставин державному партнеру може знадобитися надати підтримку проєкту в тій чи іншій формі, або запропонувати додаткові стимули для приватного партнера, щоб гарантувати фінансову життєздатність проєкту з точки зору приватного сектора, в той же час продовжуючи генерувати VfM для державного органу (наприклад, надати

ексклюзивні права, забезпечити звільнення від оподаткування і т. д.). Попередній фінансовий аналіз обговорюється в Завданні 8.

5 Оцінка майданчику для впровадження проєкту

Якщо для проєкту потрібен фізичний майданчик, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен вказати, чи існує пріоритетний майданчик, або кілька різних варіантів майданчика, та чи є необхідність у визначені відповідного майданчика. Ця оцінка також може бути застосовна до об'єкта інфраструктури проєкту ДПП, якщо це вже існуючий будівельний майданчик.

Коли доступні різні варіанти майданчика і немає чітких переваг щодо жодного, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити можливі варіанти, описати їх доступність, відповідні переваги та недоліки і підготувати процес остаточного вибору майданчика. Необхідно описати основні параметри для вибору кращого майданчику для того, щоб дозволити ініціатору підготовки концептуальної записки провести подальші дослідження і аналіз варіантів на наступному етапі, якщо це неможливо зробити зараз.

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити, як він отримає доступ до об'єкту для будь-яких досліджень майданчика, необхідних в рамках техніко-економічного обґрунтування, і як він забезпечить право на його використання до подачі заявки на проєкт ДПП. Цей аналіз повинен включати інформацію про форму власності, існуючі права на земельну ділянку або потенційні претензії на неї, а також про конкретні дії, що пропонуються для надання доступу до земельної ділянки, такі як відчуження, зміна правового статусу або переговори з міською радою.

Якщо умови, присутні на майданчику, можуть вплинути на реалізацію проєкту (наприклад, геотехнічні умови, що впливають на виїмку ґрунту або проходку тунелів, або забруднення майданчика, яке необхідно ліквідувати перед початком будівництва), то слід дослідити всі ці питання, а методи їх дослідження і, якщо це доцільно - вирішення, мають бути задокументовані в ході виконання оцінки майданчика. Якщо учасникам конкурсу планується надати право пропонувати або вибирати майданчик, поясніть і обґрунтуйте переваги такого підходу. Оцінка майданчика повинна включати деталі щодо будь-якої іншої роботи, яка повинна бути виконана в рамках більш детальної комплексної перевірки «Аналіз ефективності» на Етапі 2 , якщо це недоцільно робити на даному етапі.

Довгостроковий договірний характер ДПП може означати набагато більші витрати та ризики для державного партнера, якщо необхідно буде розірвати договір, оскільки проблеми з майданчиком для проєкту не були відомі з самого початку.

6 Початковий правовий аналіз

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен провести попередню юридичну експертизу, щоб виявити будь-які суттєві перешкоди для розробки проєкту у форматі ДПП і мінімізувати ризик затримок в процесі його підготовки. Ця попередня комплексна перевірка буде служити для формування і організації юридичної перевірки, яка буде детально розроблена на наступному етапі.

В рамках юридичної перевірки, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен здійснити оцінку таких напрямків як:

- ступінь, в якій майбутня приватна сторона зможе на законних підставах використовувати майданчик, розвивати інфраструктуру і надавати послуги;
- галузева нормативна база і будь-які обмеження, які вона накладає на відповідну структуру ДПП;
- відповідні галузеві нормативні акти, які будуть впливати на майбутню підготовку договору і бізнес-моделі (наприклад, будівельні норми / стандарти, стандарти безпеки на транспорті, конкретні галузеві трудові норми, окреме податкове законодавство, або питання оподаткування).

Окремі питання, що стосуються законного використання майданчику, або екологічних норм, можуть бути розглянуті тут або в рамках конкретних завдань, описаних нижче. Крім того, результати юридичного аналізу, виконаного на цьому етапі, повинні бути переглянуті пізніше на Етапі 1 в міру надходження додаткової інформації, такої як ясність щодо розподілу ризиків, попереднє визначення типу платіжного механізму, масштаб робіт за проєктом ДПП, які виконуватиме приватний партнер, обґрунтування попередньої структури ДПП і типу договору, включаючи відповідні правила, які можуть застосовуватися або застосовуються.

7 Попередня екологічна оцінка та оцінка соціального впливу

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен провести попередню оцінку впливу, який може створити проєкт на навколишнє середовище і соціальне благополуччя населення. Це обов'язкова частина процесу оцінки при підготовці концептуальної записки. Цей аналіз спрямований на підтвердження того, чи відповідає проєкт національним екологічним стандартам і стандартам планування.

Проведення оцінки екологічних і соціальних наслідків на ранньому етапі, навіть на високому рівні та на основі здорового глузду, приносить значну користь для загальної оцінки проєкту та готує підґрунтя для реалізації Етапу 2 - на якому будуть виконані більш докладні екологічні і соціальні оцінки. Результати цього аналізу дозволять підтримати виконання інших завдань,

пов'язаних з ідентифікацією ризиків, виявити потенційні перешкоди (непотрібні затримки в графіку проєкту через отримання природоохоронних дозволів) і фіналізувати охоплення проєкту на Етапі 2. Багатосторонні / двосторонні організації-донори або фінансові структури, які беруть участь у наданні фінансової підтримки проєкту, можуть мати свої власні екологічні та соціальні стандарти / вимоги, яких необхідно дотримуватися.

Ця попередня оцінка може визначити, якими будуть наслідки впровадження проєкту для якості повітря, води, ґрунтів і т. д. Вона також розглядає питання використання небезпечних матеріалів, вплив проєкту на природне розмаїття і т. д. Екологічні проблеми та вплив проєкту на навколишнє середовище можуть також включати до себе наслідки, що поширюватимуться за межі безпосередньої сфери дії проєкту, а також виходитимуть за коло осіб, безпосередньо пов'язаних з проєктом.

Аналіз соціального впливу може стосуватися дуже широкого кола питань, пов'язаних зі змінами в соціальних (вплив на осіб різної статі, групи меншин, безпеку), економічних (регіональний розвиток та вплив на рівень бідності) умовах та умовах праці, в сфері охорони здоров'я і в культурних умовах, в яких навколишні громади живуть і працюють.

Конкретні види соціальних і екологічних проблем і можливих впливів, пов'язаних з проєктом, можуть значно відрізнятися залежно від характеру проєкту, його масштабу та місця розташування.

Стратегії пом'якшення екологічних і соціальних ризиків, створення яких є обов'язковою вимогою відомств, які відповідають за схвалення пропозицій про здійснення ДПП, також є значним компонентом проєктних витрат, які можуть знизити очікувану віддачу від інвестицій або безпосередньо вплинути на державні зобов'язання, в залежності від режиму розподілу ризиків.

8 Попередній аналіз ризиків

Попередній аналіз ризиків необхідно включити в концептуальну записку[9]. Попередня оцінка ризиків проєкту спрямована на визначення ймовірності виникнення негативних подій і, якщо вони все ж відбудуться - на визначення масштабу створеного впливу. На практиці, на цьому етапі аналіз, в першу чергу, є якісним, хоча деякі ризики також можна оцінити і кількісно на основі попереднього досвіду роботи з аналогічними проєктами в Україні, або за кордоном і досвіду консультантів / радників.

[9] П. 6 Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, схваленого Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» від 11 квітня 2011 р. № 384).

Ініціатор підготовки концептуальної записки створює початковий реєстр ризиків,[10] в якому перераховані всі ризики, які можуть істотно вплинути на витрати і вигоди проєкту. Крім того, йому слід провести попередню якісну оцінку ймовірності настання та впливу кожного ризику для визначення пріоритетності ризиків відповідно до їх значимості, переважно з використанням матриці «допустимості», як описано у текстовій вставці нижче. Це буде основою оцінки ризиків, яка буде проведена на наступному етапі.

Таблиця 2. Зразок реєстру ризиків

A	B	C	D	E	F	G	H
Ідентифікаційний номер і назва ризику	Опис	Опис того, як він впливає на проєкт	Оцінка ймовірності настання ризику	Оцінка впливу від настання ризику	Сторона, відповідальна за управління ризиком	Пропоновані заходи щодо пом'якшення наслідків	Вплив на вартість і відповідальність за кожен захід

Потім ініціатор підготовки концептуальної записки повинен якісно оцінити ймовірність і вплив виникнення ризику, помістити ризики в матрицю ризиків, як описано у текстовій вставці нижче, і розрахувати загальну оцінку ризику (оцінка впливу помножена на оцінку ймовірності). За результатами цієї роботи слід визначити пріоритетність ризиків згідно їх значимості. Ризики, які оцінені як високі і значні (від 5 до 15), повинні ретельно контролюватися протягом всієї підготовки і реалізації проєкту. Слід підготувати стратегію їх пом'якшення і подолання.

- Вірогідність: Оцініть ймовірність виникнення ризику за шкалою від 1 до 3 (де 1 означає, що ризик дуже малоймовірний, а 3 означає, що майже напевно ризик настане). Оновіть стовпець D реєстру ризиків
- Вплив: Оцініть розмір фінансового впливу на проєкт внаслідок настання ризику за шкалою від 1 до 5 (де 1 - незначний вплив, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, а 5 - катастрофічний вплив). Оновіть стовпець E реєстру ризиків

Приклад такої матриці ризиків міг би виглядати як та, що представлена в таблиці 4 нижче. Матриця ризиків використовується для оцінки ризиків з метою відібрати незначні ризики, що мають мінімальні наслідки і низьку ймовірність виникнення. Проте, незначні ризики можуть об'єднуватися з ризиками більш високого рівня, і, можливо, їх теж необхідно контролювати. Ризики, яким присвоєно рівень «від середнього до високого», потребують уваги, оскільки

[10] Реєстр ризиків - це каталог усіх потенційних ризиків для проєкту, опис цих ризиків, якісна і кількісна оцінка, пропозиції щодо розподілу, стратегії пом'якшення і т. д. Реєстр ризиків - це основний документ, який необхідно постійно вести і коригувати протягом всього існування проєкту. В результаті реєстр буде збільшуватись не тільки в довжину, але і в глибину, оскільки нові деталі ставатимуть актуальними на кожному етапі проєктного циклу. На цьому етапі ініціатор підготовки концептуальної записки повинен внести назву ризику, його опис і якісну оцінку.

вони, з великою ймовірністю, матимуть вплив на досягнення цілей і результатів проєкту. Це хороший інструмент для попередньої оцінки важливості ризиків і визначення їх рейтингу. Місце, де проєктний ризик вписується в цю матрицю з точки зору впливу та ймовірності, є суб'єктивною оцінкою і її якість залежить від вмінь та знань особи, яка приймає рішення в даному контексті. Хоча затримки в виконанні або вплив на графік в більшості випадків можуть бути відображені у категорії «вплив на витрати», це допомагає побачити вплив кожного ризику на графік реалізації проєкту на цьому етапі, для того щоб надати уявлення про те, наскільки важливий або не важливий ризик.

Таблиця 3. Матриця ризиків

Вплив ► ▼ Вірогідність		**Загальна оцінка**				
		Незначний	Низький	Середній	Великий	Катастрофічний
		1	2	3	4	5
Висока	3	Середній (3)	Значний (6)	Значний (9)	Високий (12)	Високий (15)
Середня	2	Низький (2)	Середній (4)	Значний (6)	Значний (8)	Високий (10)
Низька	1	Низький (1)	Низький (2)	Середній (3)	Середній (4)	Значний (5)

Оцінка ризику коливається від: Низький (1 і 2); Середній (3 і 4); Значний (5, 6, 8 і 9), Високий (10, 12, 15).

На останок, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен належно розподілити ризики між сторонами. Основною причиною укладення договору ДПП є можливість розподілу ризиків між державним і приватним партнерами. Важливо розуміти, коли саме передавати, зберігати або розподіляти ризики, щоб краще ними управляти на протязі всього життєвого циклу проєкту і зробити проєкт ДПП економічно доцільним (тобто сприятливим для фінансування). Хоча тип і наслідки ризиків, що виникають у зв'язку з проєктом, будуть відрізнятися, те, як ризики розподіляються між сторонами, має значні наслідки для успіху ДПП, VfM та з точки зору фінансової відповідальності. Непомічені ризики або ризики, які були неправильно розподілені, можуть підірвати фінансову і економічну життєздатність проєкту. Неналежна передача ризику знизить співвідношення VfM за рахунок спотворення стимулів і поставить державного партнера перед лицем фінансових ризиків. Надмірна передача ризику приватній стороні, незалежно від здатності приватної сторони управляти ризиками, також зменшить співвідношення VfM, оскільки до проєкту буде додана премія за високий ризик, і, крім того, фактично здійснені витрати на ризик, яким неправильно управляли, можуть, в кінцевому підсумку, виявитися занадто високими. Збереження занадто великої кількості ризиків за собою також може призвести до збільшення фінансових витрат і зниження вартості проєкту. У вставці нижче для ілюстрації представлений зразок матриці розподілу ризиків. Важливо відзначити, що кожен майбутній проєкт вимагатиме окремого індивідуального аналізу відповідних ризиків та їх розподілу.

Текстова вставка 2. Принципи розподілу ризиків

Центральний принцип розподілу ризиків полягає в тому, що кожен ризик повинен бути розподілений на того, хто може найкраще їм управляти. Нижче наведені деякі з принципів розподілу ризиків[11]:

- Здатність найкраще контролювати ймовірність виникнення ризику - наприклад, приватна сторона, зазвичай, відповідає за будівництво проєкту, тому що вона має найбільший досвід в цій сфері. Це також означає, що вона повинна нести витрати, пов'язані з перевищенням витрат або затримкою будівельних робіт.
- Здатність найкраще контролювати вплив ризику на результати проєкту, добре оцінюючи та передбачаючи ризик і реагуючи на нього. Наприклад, хоча жодна зі сторін і не може контролювати ризик настання землетрусу, але якщо за розробку проєкту відповідає приватна фірма, вона може використовувати методи для зменшення шкоди в разі землетрусу.
- Здатність прийняти на себе ризик з найменшими витратами, якщо ймовірність і вплив ризиків неможливо контролювати. Вартість прийняття ризику стороною залежить від декількох факторів, включаючи: ступінь кореляції ризику з іншими її активами та зобов'язаннями; здатність переносити ризик (наприклад, на користувачів послуги за допомогою зміни цін або на третіх осіб шляхом страхування); і характеру осіб, які несуть кінцевий ризик. Наприклад, здатність урядів розподіляти ризик між платниками податків означає, що у них можуть бути нижчі витрати пов'язані з ризиком, ніж у приватних фірм, кінцевими держателями ризику яких є їх акціонери.

Нижче наводиться загальна ілюстрація розподілу ризиків в проєктах ДПП. Зверніть увагу, що ризики в окремому проєкті можуть бути розподілені по-різному в залежності від конкретних обставин проєкту.

Ризик / Сторона	Державний партнер	Приватний партнер	Розподілений
Проєктування		✓	
Будівництво		✓	
Експлуатація		✓	
Попит		✓	
Екологічні та соціальні аспекти		✓	
Обслуговування			✓
Форс мажор			✓

[11] За матеріалами публікації Irwin, T. (2007) Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects. [Державні гарантії: Розподіл і оцінка ризиків в інфраструктурних проєктах, що фінансуються з приватних джерел].

Обмінний курс			✓
Політичний	✓		

Ґрунтуючись на аналізі ризиків, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен розробити вичерпний список напрямків і проблем, щодо яких необхідно зібрати додаткову інформацію до або під час техніко-економічного аналізу Етапу 2 за допомогою консультацій, або конкретних досліджень і розслідувань.

9 Попередній фінансовий аналіз

Мета фінансового аналізу на Етапі 1 - визначити, чи є проєкт фінансово життєздатним і доступним. Він виконується за допомогою п'яти основних під-задач, описаних нижче:

I. Початкова оцінка фінансових витрат проєкту на основі наявних даних про капітальні і операційні витрати (якщо це ще не було зроблено в рамках підготовки операційної програми) для масштабування необхідного фінансування і кредитування).
II. Початкове рішення про доступність проєкту на підставі наявних даних (за умови проведення традиційних публічних закупівель).
III. Визначення того, хто оплатить послуги / роботи.
IV. Визначення потенційних джерел доходу.
V. Визначення, чи існує ймовірний розрив у фінансовій життєздатності.

У подальшому такий аналіз дозволяє ініціатору підготовки концептуальної записки скласти уявлення про необхідні фінансові ресурси і довгострокові платіжні зобов'язання, які він візьме на себе за договором ДПП.

Важливо відзначити, що існує різниця між фінансовими і економічними витратами за проєктом. Економічні витрати - це витрати проєкту на рівні громади, включаючи нефінансові витрати, такі як зовнішні чинники, що використовуються для оцінки витрат і вигід. Економічні витрати не пов'язані з методом закупівель проєкту (ДПП або традиційний) і розраховуються на рівні планування інвестицій в державну інфраструктуру. Фінансові витрати - це грошові потоки проєкту. Таким чином, з фінансової точки зору проєкт вважається життєздатним, коли очікувані доходи (надходження) при розумному сценарії вважаються достатніми для покриття всіх очікуваних витрат (відтоків), таких як капітальні та операційні витрати.

Можливість залучати фінансування - це ще один важливий аспект фінансового аналізу. Вона демонструє здатність проєкту залучати приватне комерційне фінансування[12] (не тільки власний капітал, але і необхідну суму боргу). Щоб проєкт міг залучати фінансування, кредитори повинні бути впевнені, що проєктна компанія зможе обслуговувати борг. Таким чином, з точки зору державного органу, ключовими факторами забезпечення можливості залучати фінансування є технічна і фінансова життєздатність проєкту і відповідний розподіл ризиків[13].

I. **Зробіть оцінку фінансових витрат за проєктом** (капітальні та операційні витрати за проєктом). Кошторисні витрати дадуть більше ясності щодо фінансових ресурсів, які будуть необхідними з плином часу. Як мінімум, оцінка повинна ґрунтуватися на ключових технічних параметрах (наприклад, площа об'єкту, такого як лікарня / кількість ліжок; довжина і кількість смуг проїжджої частини дороги, а також будь-які оцінки щодо довгострокової експлуатації та технічного обслуговування). Оцінки повинні ґрунтуватися на галузевих контрольних показниках аналогічної інфраструктури і послуг, якщо ці дані доступні, і припущеннях про відшкодування витрат[14]. Витрати можна розглядати з точки зору трьох етапів: до, під час і після будівництва:

   a. Витрати на підготовку до будівництва зазвичай відносяться до витрат на підготовку проєкту, включаючи витрати на проєктування, витрати на підготовку до закупівель (Етап 3) і витрати на підготовку майданчика перед початком будівництва. Частину витрат можна перекласти на приватний сектор[15].
   b. Капітальні витрати включають витрати на планування, витрати на проєктування, витрати на придбання земельної ділянки (хіба тільки земельна ділянка вже була придбана і додаткове придбання не потрібно) і витрати на будівництво, які, в основному, складаються з витрат на будівельні матеріали, витрат на робочу силу, устаткування, використовуване для будівництва, витрат на установку обладнання і ремонт існуючих будівель. Наприклад, у проєкті будівництва метро, витрати на будівництво будуть включати вартість прокладення колії і будівництва станцій, а також придбання рухомого складу.
   c. Витрати після будівництва включають витрати на експлуатацію та обслуговування об'єкта ДПП, а також будь-які інші витрати життєвого циклу. Ці витрати частково залежать від ефективності експлуатації, рівня використання,

[12] Наявність приватних коштів для інвестування в проєкти ДПП не повинна бути причиною для реалізації ДПП - рішення повинно включати оцінку витрат і вигід, оцінку концептуальної записки (пропозиції про здійснення ДПП) за допомогою співвідношення VFM

[13] WB (2016) PPP Reference Guide, version 3.0. СБ (2016) [Довідник з ДПП, версія 3.0.]

[14] Припущення про відшкодування витрат - це швидкість, з якою будуть відшкодовані всі витрати за проєктом.

[15] Вартість підготовки до будівництва становить відносно невелику частину від загальної вартості проєкту. Всі учасники конкурсу будуть вказувати цю вартість в своїх фінансових моделях.

запроєктованих параметрів та будівництва проєкту. Сюди також входить вартість управління довгостроковим договором ДПП/концесійним договором, що здійснюється державним партнером/концесієдавцем;

d. Проведіть початковий аналіз чутливості, щоб зрозуміти, які категорії витрат мають найбільший вплив на загальні витрати за проєктом і, отже, на його доступність. Для початкового аналізу може бути розумним використання менш надійних, але більш доступних показників і оцінок. Під час реалізації проєкту оцінки необхідно буде оновлювати та коригувати з урахуванням ризиків.

II. **Зробіть оцінку доступності проєкту** (за умови традиційних закупівель). Це дозволяє оцінити доступність по відношенню до прогнозів граничного рівня витрат і доступного фіскального простору під час підготовки бюджету. Візьміть до уваги:

a. Відносний розмір проєкту в порівнянні з іншими ініціативами.

b. Частку його бюджету, яку представлятимуть інвестиції.

III. **Визначте і проаналізуйте доречність і доцільність джерел фінансування, доступних для проєкту.** Іншими словами, опишіть, хто буде платити за цей проєкт (користувачі[16] або державна сторона, або і ті, і інші[17]). Щоб визначити це, візьміть до уваги наступне:

a. Характер проєкту - соціальний або економічний сектор. Як правило, для соціальних секторів основним джерелом фінансування є виплати державного партнера (з боку держави). В економічних секторах фінансування може надходити від користувачів, що використовують інфраструктуру або послуги, та / або від державного партнера (з боку держави);

b. Доступність платежів (для користувачів і державної сторони) - якщо здається, що проєкт необхідний, але він не є економічно доступним, то проєктна пропозиція щодо нього розроблятися не буде. У випадку використання платежів користувачів також важливо враховувати, чи будуть користувачі готові платити[18] за використання інфраструктури і отримання послуги.

[16] Можливість стягнення плати з користувачів сама по собі не повинна бути причиною для створення ДПП - плата також може стягуватися в рамках проєктів, фінансованих державою, як це відбувається на багатьох платних дорогах по всьому світу.

[17] Структури платежів, які використовуються в договорах ДПП, можуть бути складними в залежності від масштабу проєкту, характеру послуг, які повинен надавати приватний партнер, і ризиків проєкту. Зазвичай вони діляться на чотири широкі категорії: a) на основі попиту (тобто платежі, що здійснюються державним органом або прямими користувачами приватному партнеру, які пов'язані з рівнем використання інфраструктури); b) на основі доступності (тобто платежі, що здійснюються державним органом на користь приватного партнера, які пов'язані з інфраструктурою, доступною для використання, і наданими послугами, як визначено в договорі ДПП); c) поєднання a) і b); або d) будь-що з перерахованого вище з додаванням одноразових виплат, що здійснюються державним партнером на етапі будівництва або експлуатації проєкту (Довідник для регіону Західних Балкан, Основні положення Договору про ДПП. https://www.wbif.eu/news-and-events/outputs-of-the-wbif-supported-epec-project-strengthening-the-capacity-of-the-public-sector-to-undertake-ppps-in-the-western-balkans)

[18] Максимальна сума, яку людина готова пожертвувати, щоб отримати благо або уникнути чогось небажаного. Цінність вигоди можна оцінити, проаналізувавши поведінку споживача («виявлені

Порівняйте платежі з доходами, отриманими від використання аналогічної інфраструктури і послуг, якщо такі дані доступні.

c. Слід зазначити, що механізм отримання доходів не залежить від засобу реалізації проєкту (ДПП або традиційні закупівлі), оскільки збори з користувачів також можуть стягуватися в рамках інфраструктурних проєктів, де використовуються традиційні закупівлі.

Текстова вставка 4. Фондування на противагу фінансуванню

Важливо розрізняти терміни «фондування» і «фінансування». Це особливо важливо у випадку проєктів, що поєднують в собі ресурси як фінансування, так і фондування. Посібник EPEC (2016) з питань Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) і ДПП визначає «фондування» як фінансовий ресурс, що не підлягає відшкодуванню (наприклад, грант або платежі за доступність), який зазвичай не потрібно повертати постачальнику, якщо він використовується відповідно до встановлених умов. З іншого боку, «фінансування» відноситься до фінансового ресурсу, що потенційно підлягає відшкодуванню - тобто до ресурсу, який необхідно повернути надавачу (наприклад, позики або капітал з державного або приватного сектора). Довідковий посібник СБ 3.0 визначає «фінансування» як гроші, необхідні на початку проєкту для здійснення його реалізації, в першу чергу, для будівництва активів. Беручи до уваги, що «фондування» визначається як гроші, необхідні для погашення зобов'язань і виплати винагороди організаціям, що фінансують проєкт - а саме держателям боргу і капіталу. Нездатність зробити це створює «ілюзію доступності», іншими словами, ілюзію того, що, хоча фінансування може бути доступним для авансової оплати реалізації проєкту, це не означає, що фондування для погашення зобов'язань може бути легко доступним. Якщо проєкти не забезпечені джерелами фондування, вони навряд чи будуть сприятливими для фінансування.

IV. Визначте, чи має проєкт потенціал щодо отримання доходу

a. Оцініть потенційний дохід, який може бути отриманий, використовуючи галузеві стандарти, попередній досвід реалізації аналогічних проєктів в Україні, або за кордоном, ринкові ціни на аналогічні послуги і роботи.

b. З огляду на передбачувані доходи, визначте, наскільки реальним є те, що дохід з цих джерел покриє витрати і дозволить приватному партнеру повернути інвестиції.

переваги»). Типовим прикладом цього може бути рівень дорожніх зборів, які користувач готовий сплачувати за різну економію часу для того, щоб оцінити цінність зекономленого часу. Це не те ж саме, що і готовність прийняти, що фактично є сумою компенсації, яку споживачі зажадають або проситимуть для того, щоб прийняти вартість. Така готовність прийняти вартість може бути визначена як мінімальна грошова сума, необхідна для реалізації товару або прийняття чогось небажаного для особи.

c. Вивчіть можливість отримання доходів від більш широкого використання інфраструктурних об’єктів (наприклад, збільшення доходів від альтернативного використання об’єктів інфраструктури, розвитку комерційної площі), або налаштування формату проєкту, щоб максимізувати його корисність для користувача і збільшити рівень відшкодування витрат.

Текстова вставка 5. Використання активів

Комерціалізація недостатньо використовуваних державних та / або комунальних активів (або монетизація, чи повторне використання активів) є одним з методів скорочення витрат для державного і муніципального бюджету і прибутковим джерелом потоків надходжень, які можна направити на інвестиції в інфраструктуру для надання послуг в більш раціональний і економічно ефективний спосіб. Більш ефективне використання недостатньо використовуваних державних та комунальних активів в Україні може допомогти створити кращі можливості для державних інвестицій і сприяти більш ефективному використанню цих активів та розвитку інфраструктури міст за відносно низьких витрат.

За умов ДПП/концесії проєкт може бути в змозі генерувати комерційні доходи від частини державної інфраструктури, або послуг, які вона надає, або від будь чого, що будь-яким чином пов'язане з цією інфраструктурою. Державна або міська влада можуть використовувати публічні активи або права, які вони надають приватному постачальнику послуг в рамках проєкту - наприклад, право концесії, право на земельну ділянку і право доступу щоб, зокрема, дозволити приватному сектору отримати більше додаткових комерційних доходів від комерційної діяльності, такої як реклама, організація паркування, використання офісних, житлових приміщень і об'єктів торгівлі. Наприклад, передача в концесію міського автовокзалу може дозволити приватному постачальнику послуг в рамках проєкту будувати і здавати в оренду магазини, стягувати плату за рекламу, плату за паркування і так далі на додаток до забезпечення роботи добре організованого автовокзалу для потреб міста.

V. Визначте, чи достатніми є доходи для покриття витрат

a. Якщо проєкт задуманий як ДПП з фінансуванням з боку користувачів (концесія), а ініціатор підготовки концептуальної записки очікує, що проєкт може бути самодостатнім виключно за рахунок платежів користувачів, надайте докази, що підтверджують цю можливість (наприклад, попередня оцінка очікуваного попиту на послуги, що надаються інфраструктурним об’єктом протягом передбаченого періоду експлуатації). Якщо виручка отримана від користувачів перевищує витрати і дає достатній прибуток для повернення капіталу, проєкт зазвичай буде комерційно привабливим за умови, якщо ризики - помірні. Якщо передбачувані доходи від користувачів менше, ніж вартість проєкту, вкажіть суму коштів, необхідних для покриття витрат за проєктом (тобто прогалини в життєздатності проєкту). Ініціатор підготовки концептуальної записки може використовувати фінансову модель для оцінки того, якою має бути його додаткова авансова фінансова підтримка або внески,

з урахуванням можливих обмежень, встановлених законодавством, а також фіскальними правилами[19]. Їх необхідно інтегрувати в фінансовий аналіз.

b. Якщо проєкт планується як неконцесійне ДПП (державна сторона здійснює фінансування), ініціатор підготовки концептуальної записки повинен надати оцінку найгіршого / песимістичного сценарію і потенційного розміру прогалин в життєздатності проєкту - аналіз повинен бути зосереджений на обчисленні необхідних періодичних внесків для відшкодування витрат і розміру періодичних виплат.

c. Визначте, як державний партнер може надати підтримку для закриття прогалин в життєздатності проєкту.

Хоча при підготовці концептуальної записки і не очікується, що вона зможе забезпечити докладну оцінку фінансової життєздатності та можливості проєкту залучати фінансування, сюди повинен бути включений хоча б попередній фінансовий аналіз із зазначенням чистої поточної вартості (NPV) або внутрішньої норми прибутку (IRR) вхідного і вихідного грошових потоків. Для цього дані про передбачувані витрати і доходи повинні бути об'єднані в рамках Аналізу дисконтованих грошових потоків (DCFA). Аналіз дисконтованих грошових потоків може бути представлений таким чином (буде розглянуто в подальшому на Етапі 2).

Таблиця 4. Аналіз дисконтованих грошових потоків

Рік	0	1	2	3	4	…	25
Доходи (млн. грн. на рік)		2,4	2,6	2,8	3,0		6,0
Капітальні витрати	40,0						
Операційні витрати		1,0	1,0	1,0	1,0		1,0
Вільний грошовий потік	(40.0)	1,4	1,6	1,8	2,0		5,0
NPV @ [10%]	6,2						
IRR	11%						

[19] Державний борг та гарантований державою борг на кінець бюджетного періоду не можуть перевищувати 60% річного номінального обсягу ВВП (Стаття 18 Бюджетного кодексу України). Максимальний розмір державних гарантій не може перевищувати 3 відсотків від запланованих доходів загального фонду державного бюджету (Стаття 18 Бюджетного кодексу України). Показник дефіциту державного бюджету, визначений бюджетною декларацією на кожен рік середньострокового періоду, не може перевищувати 3 відсотки від прогнозованого номінального обсягу валового внутрішнього продукту України на відповідний рік. (Стаття 14 Бюджетного кодексу України).

Визначення розміру державної підтримки[20]

Державна підтримка проєкту ДПП може бути надана через:

(i) Будь-які прямі і умовні зобов'язання (плата за доступність (експлуатаційну готовність), державні (суверенні) гарантії, гарантії мінімального доходу і т.п.).
(ii) Будь-яке державне сприяннння, необхідне для підключення об'єкта інфраструктури до комунікацій, як, наприклад, підключення до електромереж або підведення під'їзних доріг.
(iii) Будь-яку пряму бюджетну підтримку, наприклад, фінансування прогалин в життєздатності, якщо передбачається, що проєкт буде реалізовано у формі концесії.

Прямі зобов'язання мають форму певного і кількісно вираженого зобов'язання щодо виплати, або виконання зобов'язання з фондування функції, етапу, або елемента в проєкті ДПП, необхідного для його розробки, експлуатації або завершення. Його характерною рисою є те, що про виникнення платіжного зобов'язання відомо, хоча невизначеність може зберігатися саме щодо його розміру. Приклади таких прямих зобов'язань включають:

(i) надання земельної ділянки, необхідної для реалізації проєкту;
(ii) авансові платежі, спрямовані на покриття «прогалин в життєздатності», під час яких уряд робить капітальний внесок для забезпечення можливості реалізації проєкту, який є економічно бажаним, але комерційно непривабливим;
(iii) ануїтетні платежі або плата за доступність (експлуатаційну готовність), за яких регулярний єдиний платіж протягом терміну реалізації проєкту залежить від доступності послуги або об’єкту;
(iv) платежі на основі результатів або платежі, виконані за одиницю послуги або за користувача послуги.

[20] Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство», “державна підтримка здійснення державно-приватного партнерства може надаватися: a) шляхом надання державних гарантій та місцевих гарантій; b) шляхом фінансування за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів та інших джерел згідно із загальнодержавними та місцевими програмами; c) шляхом виплати приватному партнеру платежів, передбачених договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства, зокрема плати за експлуатаційну готовність; d) шляхом придбання державним партнером певного обсягу товарів (робіт, послуг), що виробляються (виконуються, надаються) приватним партнером за договором, укладеним у рамках державно-приватного партнерства; e) шляхом постачання приватному партнеру товарів (робіт, послуг), необхідних для здійснення державно-приватного партнерства; f) шляхом будівництва (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту, технічного переоснащення) державними, комунальними підприємствами, установами, організаціями та/або господарськими товариствами, 100 відсотків акцій (часток) яких належить державі, Автономній Республіці Крим чи територіальній громаді, об’єктів суміжної інфраструктури (залізничних, автомобільних шляхів, ліній зв’язку, засобів тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо), що не є об’єктами державно-приватного партнерства, але необхідні для виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства; g) в інших формах, передбачених законом». Більшість цих форм державної підтримки також застосовуються до договорів концесій.

Умовне зобов'язання - це зобов'язання, яке виникає в результаті певної дискретної, але невизначеної майбутньої події (тобто такої, що може статися, а може і ні), яка знаходиться поза контролем уряду. Що стосується умовних зобов'язань, то виникнення (подія-каталізатор), об'єм і терміни платежу можуть бути невідомі, або не можуть бути остаточно визначені. До таких зобов'язань відносяться:

(i) гарантії відносно окремих перемінних факторів ризику, наприклад, обмінний курс, інфляція, ціни і пасажиропотік;
(ii) форс мажор;
(iii) платежі в разі припинення договору; а також
(iv) кредитні гарантії, серед іншого.

Хоча ці типи зобов'язань повинні бути чітко зазначені в договорі ДПП/концесійному договорі (саме тому ці види умовних зобов'язань називаються явними), фінансові зобов'язання можуть виникати з неявних джерел. Наприклад, можна очікувати, що проєкти політичного або соціального спрямування будуть підтримані урядом в разі виникнення фінансових труднощів (ось чому вони називаються неявними умовними зобов'язаннями).

На Етапі 2 необхідно буде переглянути ступінь державної підтримки з урахуванням подальшого уточнення даних аналізу фінансової життєздатності та структурування проєкту.

10 Визначення зацікавлених сторін та планування консультацій

У цьому завданні ініціатор підготовки концептуальної записки визначає попередній список користувачів або зацікавлених сторін[21] об'єкта інфраструктури або послуг та інших зацікавлених сторін, крім користувачів, які будуть задіяні в реалізації проєкту, або зазнають впливу від реалізації проєкту. Ідентифікація користувачів служить багатьом цілям і має вирішальне значення при плануванні проєкту. Володіння інформацією про кінцевих користувачів об'єкта інфраструктури / послуг допомагає ініціатору підготовки концептуальної записки краще розробити проєкт для того, щоб забезпечити відповідність цілей і переваг. У більшості великих інфраструктурних проєктів буде широке коло зацікавлених сторін, включаючи тих, хто підтримує проєкт і тих, хто протистоїть йому. Ширша ідентифікація і відображення зацікавлених сторін сприяє створенню більш ефективного середовища для реалізації проєкту і служить платформою для спілкування та взаємодії. Під час Етапу 2 повинен бути розроблений повний план управління взаємодією із зацікавленими сторонами, що

[21] Особи або групи, на яких прямо або опосередковано впливає проєкт, а також ті, хто може мати інтерес в проєкті та / або мати можливість вплинути на його результат, позитивно або негативно (МФК, Посібник із взаємодії з зацікавленими сторонами, 2007 р.).

охоплює різні заходи щодо зацікавлених сторін, такі як взаємодія і зворотний зв'язок від зацікавлених сторін для того, щоб краще обґрунтувати проєктне рішення.

Перелік типових зацікавлених сторін у потенційному проєкті ДПП представлений у текстовій вставці нижче.

Текстова вставка 6. Перелік типових зацікавлених сторін у потенційному проєкті ДПП

Зацікавлені сторони - це особи, залучені в проєкт або зацікавлені в ньому, та які не входять в коло основної команди проєкту. Зацікавлені сторони в потенційному проєкті ДПП зазвичай включають:

- міністерства;
- центральні відомства;
- інші державні органи, які беруть участь в проєкті, або здатні вплинути на нього (наприклад, відомство, яке відповідає за природоохоронні дозволи);
- законодавчий орган;
- органи місцевого самоврядування;
- підрядники приватного сектора, постачальники послуг і організації, що забезпечують фінансування;
- землевласники, що зазнають впливу від реалізації проєкту;
- мешканці і підприємства, розташовані в сусідніх населених пунктах;
- потенційні користувачі інфраструктури або послуг;
- неурядові організації (НУО);
- наукові організації;
- ЗМІ

По-перше, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити ті зацікавлені сторони, які можуть зазнати впливу з боку основних об'єктів проєкту і пов'язаних з ними інших об'єктів, таких як транспортні маршрути та території. Аналіз повинен бути зосереджений на соціально-економічних та екологічних наслідках для осіб, які безпосередньо можуть зазнати впливу з боку проєкту, таких як кінцеві користувачі, домовласники або певні професійні категорії, а також групи осіб, які здаються віддаленими від основного проєкту, але вважають, що вони також можуть зазнати від нього впливу.

По-друге, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити ті зацікавлені сторони, які мають інтереси в проєкті, але не зазнають від нього впливу у геопросторовому плані. До них відносяться такі організації, як політичні партії, профспілки, торгові палати, аналітичні центри, громадські лідери, професійні асоціації або місцеві і міжнародні організації громадянського суспільства.

По-третє, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен визначити зацікавлені сторони з числа органів виконавчої влади (інших державних структур), з якими необхідно буде зв'язатися під час планування або підготовки проєкту для затвердження рішень, проведення

консультацій або підписання документів. Визначте, які дії необхідно зробити по відношенню до них і коли.

На останок, ініціатор підготовки концептуальної записки, після завершення визначення зацікавлених сторін та аналізу їх інтересів, проблем, інформаційних потреб, каналів зв'язку і ймовірного впливу проєкту, повинен створити схему ключових факторів впливу, щоб визначити важливі точки входу для взаємодії із зацікавленими сторонами і сформулювати контекстно-залежні стратегії і комунікаційний план.

Формулювання стратегії залучення до проєкту вимагає визначення чітких цілей, бюджету та розподілу відповідальності. Нарешті, важливо відзначити, що виявлення зацікавлених сторін і взаємодія з ними - це безперервний процес, і будь-які плани / стратегії повинні регулярно оновлюватися і актуалізуватися.
План комунікацій повинен містити опис наступних складових:

- Роль і значимість кожної зацікавленої сторони та їх потенційний вплив на проєкт (фінансування, процес і т. д.).
- Як погляди або думки зацікавлених сторін будуть враховані в процесі.
- Як команда проєкту буде спілкуватися із зацікавленими сторонами, включаючи також ключові повідомлення для конкретної аудиторії.

11 Попереднє визначення обсягу проєкту ДПП

На етапі ініціювання підготовки концептуальної записки ще занадто рано приймати навіть попереднє рішення про кращий варіант закупівель для проєкту, наприклад, традиційні закупівлі в сфері інфраструктури або державно-приватне партнерство. Однак буде важливо виділити будь-які характеристики, які дозволяють припустити, що пропонований проєкт підходить для реалізації на умовах ДПП. Наприклад, проєкт будівництва під'їзної дороги до гідроелектростанції може бути реалізований за допомогою традиційних закупівель, тоді як сама гідроелектростанція може бути побудована за допомогою ДПП на умовах концесії.

Обсяг проєкту ДПП - це робота, яку буде виконувати майбутній приватний партнер для досягнення цілей проєкту. Обсяг проєкту ДПП може відрізнятися від обсягу звичайного проєкту. Він включає визначення обсягу послуг, які повинні бути надані приватним партнером (наприклад, чи будуть послуги, що надаються приватним партнером, включати стягнення плати).

Визначення обсягу ДПП повинно включати, якщо можливо, базове визначення пропонованої форми доходу, який повинен бути отриманий приватною стороною (наприклад, збори з користувачів в порівнянні з платежами за послуги, а в разі використання платних послуг, то в якій формі стягувати оплату буде більш доцільно - як плата за доступність (за експлуатаційну

готовність), чи платежі за об'єм послуг). Див. текстову вставку 7 нижче, де вказані чинники, які можуть мати значення для визначення відповідної форми доходу.

Ініціатор підготовки концептуальної записки визначає попередній обсяг ДПП, ґрунтуючись на своєму судженні і наявній інформації про проєкт. Цей обсяг проєкту ДПП буде підтверджено або уточнено на наступному етапі.

Текстова вставка 7. Фактори, що відіграють роль при визначенні відповідних форм доходу

Пропонована форма доходу, який повинна отримати приватна сторона в рамках ДПП, може бути визначена з урахуванням таких факторів, як:

- минулий досвід в інших проєктах;
- прецеденти в інших країнах;
- ступінь, в якій конкретна форма доходів буде забезпечувати узгодження інтересів приватної сторони і інтересів уряду, наприклад:
  - У проєкті побудови лікарняного закладу, де приватна сторона буде забезпечувати проєктування, будівництво, фінансування і обслуговування, а управління буде здійснюватися державним партнером, платежі за доступність можуть бути доречними, оскільки державний партнер прагнутиме, щоб лікарня була доступна незалежно від кількості пацієнтів, які отримують послуги лікування.
  - У проєкті побудови клініки діалізу, де приватна сторона буде забезпечувати проєктування, будівництво, фінансування, експлуатацію і обслуговування, платежі за об'єм можуть бути доречними, оскільки державний партнер прагнутиме максимізувати кількість пацієнтів, які отримують послуги лікування від приватної сторони

При визначенні попереднього обсягу проєкту ДПП, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен з'ясувати, чи є певні компоненти проєкту або послуги, які повинні бути надані окремо від основних робіт і послуг (і, отже, за межами ДПП, але в якості доповнення до договору ДПП) через будь-які з наступних причин (див. приклади у текстовій вставці 8 нижче):

a. Робота з дискретним (відокремленим) компонентом проєкту або послуг вимагає різних навичок і спроможностей в порівнянні з основними роботами або послугами.

b. Дискретний компонент проєкту або послуг має профіль ризику, який істотно відрізняється від профілю ризику основних робіт або послуг, і цей ризик може бути неприйнятним для учасників конкурсу ДПП, або вони можуть бути не в змозі ефективно управляти ризиком.

c. Робота з дискретним компонентом проєкту повинна бути завершена до того, як можна буде почати інші роботи, тобто потрібно відокремити його від основних робіт і завершити як «попередні роботи», допоки завершуються процеси формування структури проєкту ДПП і проведення конкурсу, а терміни реалізації проєкту можуть бути перенесені.

d. З міркувань політики, дискретний компонент проєкту або послуг слід відокремити від сфери охоплення (обсягу) проєкту ДПП.

Текстова вставка 8. Приклади дискретних (відокремлених) робіт

Якщо в якості потенційного проєкту ДПП пропонується звести очисні споруди на земельній ділянці, де в даний час знаходяться занедбані будівлі, можливо буде доцільним відокремити роботи зі знесення цих будівель і очищення території від проєкту ДПП. Таким чином, знесення і очищення території можуть бути завершені у форматі «попередніх робіт» за традиційним договором з фахівцями у справі знесення будівель за той час, поки проходить конкурсний процес за проєктом ДПП, і фіналіст конкурсу на реалізацію проєкту ДПП може негайно приступити до зведення водоочисних споруд, як тільки буде укладено договір ДПП.

Якщо в якості потенційного ДПП пропонується побудувати нову дорогу, яка буде безпосередньо з'єднуватися з існуючою платною дорогою, експлуатацію якої здійснює державне підприємство, існує значний ризик того, що будівництво розв'язки між новою дорогою і існуючою платною дорогою вплине на рух транспорту на існуючій дорозі і, отже, на дохід державного підприємства. Якщо учасників конкурсу за проєктом ДПП просять узяти цей ризик на себе (шляхом прийняття зобов'язання компенсувати державному підприємству будь-яке скорочення машинопотоку на існуючій дорозі під час будівництва розв'язки), деякі потенційні учасники конкурсу можуть розглядати це як неприйнятний ризик і отже, не будуть надавати пропозиції для участі в конкурсі. Якщо будівництво розв'язки відокремлено від основних робіт, включених в проєкт ДПП, і таке будівництво виконується безпосередньо під управлінням державного підприємства, ризик буде передано стороні, яка найкраще здатна управляти ним.

В деяких країнах експлуатація пенітенціарних установ вважається функцією, яка повинна виконуватися тільки урядом, і тому ніколи не повинна передаватися приватному сектору за договором. В цих країнах можливо, щоб приватний сектор проєктував, будував, фінансував і утримував пенітенціарні установи в якості проєкту ДПП, але робота установи повинна бути відокремлена від сфери охоплення проєкту ДПП і повинна управлятися державою.

12 Скринінг проєктів ДПП

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен застосувати скринінг після того, як буде завершено попередній аналіз концептуальної записки (пред-ТЕО) і стане доступна більш точна і повна інформація про проєкт, для того щоб внести проєкт у короткий список. Процес скринінгу також допоможе ще раз підтвердити намір ініціатора продовжити процес і гарантувати, що проєкт ДПП має достатньо переваг для переходу на етап підготовки пропозиції про здійснення ДПП і виділення ресурсів на техніко-економічне обґрунтування. Якщо проєкт не відповідає жодному з критеріїв ДПП, не слід готувати повну концептуальну

записку, замість цього проєкт може бути переспрямований в бік традиційних закупівель. Проєкти, де аналіз дає відповідь «можливо», все ж повинні бути включені в короткий список для подання концептуальної записки, але конкретне питання, на яке отримано таку відповідь, повинно бути додатково розглянуто на Етапі 2.

Крім того, важливо відзначити, що анкета призначена для перевірки придатності проєктів для реалізації на умовах ДПП, а не для процесу пріоритезації варіантів проєкту. Ті проєкти, які потенційно підходять для ДПП, потім отримують пріоритет з причин їх фінансових або управлінських спроможностей і т. п.[22]. Зрештою, якісна оцінка щодо співвідношення ціни і якості включається в скринінг проєкту ДПП.

Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен оцінити проєкт, щоб визначити, чи підходить він для реалізації на умовах ДПП. Скринінг може базуватись на критеріях якості, на кшталт «прохідний / не прохідний». Слід враховувати наступні критерії:

- *Чи має сенс об'єднувати будівництво, експлуатацію та технічне обслуговування в один договір для досягнення комплексного підходу протягом всього життєвого циклу?* Багато масштабних проєктів державного сектора є поєднанням різних функцій, чи послуг для досягнення спільної мети проєкту. ДПП дають можливість досягти кращих загальних результатів, якщо ці різні послуги об'єднані разом і покладені на одного приватного постачальника послуг. Крім того, таке об'єднання забезпечує підвищену ефективність за рахунок розрахунку витрат на весь життєвий цикл, оскільки проєктування і будівництво повністю інтегровані з експлуатацією і управлінням активами. Інтеграція діяльності з проєктування, будівництва, фінансування, експлуатації та технічного обслуговування в структурі проєкту ДПП дає можливість знизити довгострокові витрати на технічне обслуговування та експлуатаційні витрати і, отже, допомогти в забезпеченні співвідношення ціни та якості. Якщо для об'єднання таких послуг, як проєктування, будівництво, поставка обладнання, експлуатація, технічне обслуговування і т. д в єдиний довгостроковий договір є певні перешкоди - прохання їх описати. Якщо різні компоненти не можуть бути фактично об'єднані в один договір ДПП, то слід провести ретельний аналіз того, як ці необхідні компоненти будуть вчасно реалізовані.

- *Чи ймовірно, що проєкт можна буде повністю описати за допомогою ключових показників ефективності, заснованих на результатах?* В сфері публічних закупівель, публічні органи визначають вхідний ресурс, в той час як фактичні результати проєктів мають тенденцію змінюватися. Однак в проєктах ДПП орган публічної влади повинен вказати чіткі, вимірні і здійсненні результати, які можуть бути перетворені в показники результативності. Платіжні механізми зазвичай будуються навколо цих вихідних

[22] Якщо існує більше одного проєкту, а ресурси для їх подальшої розробки і надання державної підтримки обмежені (у випадку проєктів ДПП з державним фінансуванням).

специфікацій, щоб стимулювати досягнення ключових показників результативності. Державний сектор повинен дозволяти приватному партнеру вирішувати, які ресурси використовувати. Це одна з найбільш важливих складових придатності проєкту для реалізації на умовах ДПП.

- *Чи достатньо проєкт великий для того, щоб виправдати транзакційні витрати на його підготовку?* Досить високий рівень інвестицій в підготовку проєкту ДПП необхідний для забезпечення того, щоб цінність очікуваних вигід перевищувала пов'язані з цим додаткові операційні витрати. Сюди входять витрати, понесені державним органом в ході підготовки, розробки та управління договором ДПП, а також витрати економічних операторів на участь у процедурі закупівель за проєктом ДПП / концесії. Ці витрати варіюються в залежності, наприклад, від складності проєкту і зрілості ринку. Зокрема, для невеликих проєктів ці витрати можуть бути більше, ніж цінність від підвищення ефективності від здійснення ДПП. Якісна оцінка не враховує очікувані витрати і вигоди, але може вказати, чи існує ймовірність ризику для співвідношення VfM.

- *Чи масштаб проєкту є достатнім для ринку (чи достатньо він великий для місцевих будівельних компаній або настільки дорогий, що не може бути успішно профінансований)?* Якщо проєкт здається занадто великим для успішного фінансування, розгляньте і поясніть варіанти підтримки з боку державного партнера для того, щоб зменшити потребу у фінансуванні з боку приватного сектора та / або розкладіть його на більш дрібні етапи або пакети, якщо він занадто великий для підрядників. Якщо проєкт здається занадто маленьким - розгляньте можливість об'єднати його в один більший проєкт з іншими аналогічними меншими проєктами, або зробити його частиною стандартизованої програми типових проєктів.

- *Чи буде присутній ринковий апетит серед інвесторів (тобто чи буде проєкт комерційно життєздатним)? Чи добре відомо про те, що в закупівлі будуть зацікавлені конкуренти / учасники конкурсу і комерційні кредитори, чи для перевірки цього потрібно тестування ринку? Чи існують прецедентні угоди, які вже були розроблені як ДПП / концесії для проєктів цього типу в країні / регіоні / аналогічних країнах?* Часто на такі питання неможливо дати повну відповідь на цьому початковому етапі (щоб повністю відповісти на ці питання, потрібно провести формальне опитування приватних підрядників та інвесторів). На цьому етапі відповідь повинна ґрунтуватися на тому, чи можливим є те, що місцеві або іноземні економічні оператори в цій галузі будуть зацікавлені в прийнятті ризиків, таких як проєктування, будівництво, експлуатація, попит і т. д. Ініціатор підготовки концептуальної записки може розглянути питання про те, яка форма доходу, що повинен бути отриманий приватним оператором, є найбільш підходящою для забезпечення комерційної здійсненності проєкту. Апетит ринку повинен бути підтверджений за допомогою тестування ринку під час Етапу 2. Якщо на даному етапі є сумніви щодо ринкового апетиту, попередня

оцінка повинна включати докази, що підтверджують оцінку ринкового апетиту (наприклад, наявні приклади реалізації аналогічних проєктів в країні або регіоні).

- *Чи були успішно реалізовані аналогічні проєкти ДПП в Україні або інших країнах з аналогічними показниками за останні п'ять років?* Хоча прямий досвід реалізації проєктів ДПП в Україні поки може бути обмежений, існують прецеденти успішних проєктів ДПП в ряді галузей в країнах Центральної та Східної Європи. Сюди входить багато галузей, таких як дорожнє будівництво, водопостачання та водовідведення, державні будівлі, паркінги, громадський транспорт і багато інших. Приватні партнери в Україні, ймовірно, будуть уважно стежити за тим, чи досягли успіху проєкти ДПП в тій же галузі в інших країнах. Хороша історія успіху минулих проєктів ДПП є одним з найсильніших доступних індикаторів співвідношення VFM в залежності від порівнянності характеристик проєкту з такими ж, але більш ранніми проєктами ДПП. Це також залежить від наявності змістовної оцінки ефективності VFM в цих більш ранніх проєктах (які можуть бути недоступні на ринках, де ДПП запроваджено відносно недавно).

- *Чи можна на початку легко ідентифікувати і оцінити ризики? Якщо так, то чи є свідчення того, що значна частина з них може бути передана приватному партнеру (наприклад, з досвіду інших проєктів, в яких приватний сектор взяв на себе ці ризики?)* Основна мета ДПП - забезпечити реалізацію більш ефективних проєктів, які коштують і працюють точно так, як планувалося. Це може бути попередньо досягнуто шляхом визначення ключових відповідних ризиків, їх якісного аналізу і оптимального розподілу. Співвідношення VFM є ключовою рушійною силою ДПП, тому повинна бути можливість розподіляти відповідний ризик на приватний сектор. Ключові ризики, які слід враховувати, включають:

    - ризик проєктування та / або технологічний ризик;
    - будівельний ризик;
    - ринковий ризик / ризик попиту;
    - операційний ризик
    - ризик залишкової вартості;
    - інші ризики.

- *Чи є в проєкті будь-які значні ризики або невизначеності, якими приватний партнер не може ефективно управляти? Якщо так, то чи має сенс реалізовувати проєкт на умовах ДПП/ концесії, якщо ці ризики або невизначеності покладені на державний сектор?* Формат ДПП повинен дозволяти приватному партнеру створювати вартість шляхом управління ризиками. Ризики, що передаються приватному партнеру, повинні управлятися або прийматися ним за розумною ціною. Рівень і характер ризиків, що передаються приватному партнеру, можуть вплинути на балансову оцінку. Якщо державні партнери повинні зберегти за собою значні ризики і невизначеності, щоб, в

свою чергу, зберегти мінімальний рівень фінансової доцільності, обґрунтованість проєкту у форматі ДПП повинна бути поставлена під сумнів. Якщо існує деяка невизначеність в тому, чи може приватний партнер прийняти операційний ризик за проєктом, а також інші ризики в достатньому обсязі для того, щоб мати сенс реалізувати його в якості ДПП, ця невизначеність повинна бути задокументована, а також слід шукати докази схильності приватного партнера до ризику через ринкове тестування.

- *Чи технології, необхідні для проєкту, - широкодоступні?* Проєкти, що використовують обмежені з точки зору доступності технології, з меншою ймовірністю приваблять заявки від конкуруючих приватних учасників.

Оціночний аналіз проєктів ДПП може призвести до трьох можливих результатів:

1. **Проєкт відповідає всім критеріям.** Проєкту притаманні попередні характеристики, властиві проєктам ДПП, і він визнаний придатним для реалізації на умовах ДПП. Наступним кроком Органу оцінки є формування пакету документів концептуальної записки і оцінка готовності проєкту до переходу на 2-й етап «Оцінка техніко-економічного обґрунтування» (Завдання 13 і 14) з урахуванням списку пріоритетів підготовки проєктів ДПП (або інфраструктурних проєктів) відповідного профільного міністерства (якщо такий список пріоритетів існує) (див. Завдання 15).

2. **Проєкт відповідає деяким критеріям.** Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен переглянути характеристики, яким проєкт не відповідав і уточнити / змінити обсяг робіт. Якщо після доопрацювання проєкт, як і раніше, не проходить скринінг, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен переглянути аналіз варіантів проєкту і оцінити інший кращий варіант його реалізації. Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен розглянути питання про те, чи буде інший обсяг проєкту ДПП кращим, і якщо так, то відповідним чином перевизначити проєкт ДПП і переглянути кожен аспект оцінки.

3. **Проєкт не відповідає жодному з критеріїв оцінки.** Якщо проєкт не відповідає жодній з цих характеристик, він вважається непридатним для закупівель на умовах ДПП і не повинен просуватись далі як ДПП. Ініціатор підготовки концептуальної записки повинен повернутися на етап прийняття інвестиційного рішення (це означає, що він повинен цілком переглянути рішення про реалізацію проєкту і розглянути альтернативні варіанти закупівель, такі як традиційні закупівлі).

13 Складання плану управління та формування концептуальної записки

Для проєктів, визначених пріоритетними в результаті виконання Завдання 12, ініціатор підготовки концептуальної записки повинен сформувати концептуальну записку, а також розробити план управління, згідно з яким він планує провести розробку ТЕО і представити його органу, уповноваженому на проведення аналізу ефективності здійснення ДПП на Етапі 2.

Такі плани управління повинні включати в себе наступні дії, які також повинні бути задокументовані в концептуальній записці:

- Визначте сфери експертних знань, необхідних для підготовки та формування структури проєкту ДПП (див. текстову вставку нижче для отримання конкретних рекомендацій)
- Оцініть і визначте доступні внутрішні ресурси і визначте потребу у зовнішній підтримці по кожній з відповідних сфер.
- Призначте керівника проєкту (або зробіть короткий список кандидатів, щоб можливо було б вибрати і призначити керівника проєкту в кінці цього етапу після отримання попереднього схвалення).
- Оцініть бюджет управління проєктом, необхідний для завершення підготовчої та структурної роботи, включаючи всі внутрішні витрати, витрати на всі необхідні дослідження і аналіз, а також вартість роботи консультантів/радників.
- Розробіть план роботи відносно підготовки і формування структури проєкту разом з набором ключових етапів.
- Визначте джерело коштів для бюджету управління проєктом, включаючи власні бюджетні асигнування ініціатора підготовки пропозиції ДПП або зовнішні джерела, такі як МБР, через їх механізми кредитування підготовки проєктів, або інші фонди міжнародного розвитку.
- Сплануйте закупівлю послуг радників/консультантів, в тому числі:
    - чи будуть послуги радників /консультантів закуповуватися пакетом за одним договором, чи окремо з кожної спеціалізації (наприклад, фінансова, юридична та технічна) за індивідуальними договорами;
    - чи будуть послуги радників/консультантів закуповуватися пакетом за одним договором для охоплення всіх процесів аж до виконання договору, чи договори будуть поетапними.
- Складіть програму робіт, які будуть виконані, щоб повністю оцінити і структурувати проєкт, а також скласти графік всього процесу.
- Зробіть оцінку потреб в ресурсах (внутрішніх і зовнішніх) і визначте їх.
- Підготуйте бюджет управління проєктом для ініціатора підготовки пропозиції ДПП.
- Підготуйте технічне завдання для вибору радників/консультантів, та
- Краще підготуйтесь до розроблення техніко-економічного обґрунтування з високою ймовірністю успіху.

Текстова вставка 9. Спроможності та вміння керівника проєкту[23]

Керівник проєкту повинен вміти виконувати такі обов'язки на найвищому рівні:

- Забезпечення скоординованого проведення всіх досліджень в різних сферах експертних знань і їх відповідності державним вимогам.
- Контроль і спостереження за результатами досліджень.
- Забезпечення координації між командою консультантів проєкту (зовнішніх) і органом закупівлі.
- Управління процесом прийняття рішень в державному секторі з метою отримання рішень в розумні терміни.
- Налагодження взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи вище керівництво органу закупівлі і центральних відомств.

Керівник проєкту повинен володіти наступними навичками:

- Хороші навички міжособистісного спілкування, здатність спрямовувати та координувати людей, а також вміння спілкуватися.
- Вміння вирішувати складні завдання.
- Адміністративні навички планування, організації, контролю та координації роботи (хороший керівник команди).
- Увага до деталей.
- Розвинуті навички щодо здійснення впливу, управління зацікавленими сторонами і прийняття рішень.
- Навички стратегічного мислення.
- Спроможність працювати в стислі терміни під тиском.

В Додатку 4 запропоновані додаткові вказівки, які слід враховувати при визначенні плану закупівель консультативних послуг та складанні технічного завдання і іншої закупівельної документації для найму радників/консультантів. Ця тема також розглядається на Етапі 2 посібника.

Текстова вставка 10. Спроможності для розроблення техніко-економічного обґрунтування

Спроможності, необхідні для розроблення техніко-економічного обґрунтування, можна розділити на п'ять основних груп:

- **Технічні:**
  - Відповідає за розробку проєкту, маючи досвід роботи з видом інфраструктури, який є предметом договору.
  - Експертні знання технічних аспектів задіяних послуг.

- **Природоохоронні:**
  - Відповідає за вплив на навколишнє середовище; повинен мати відповідні знання / досвід в сфері аналізу навколишнього середовища.

[23] Представник державної сторони, який буде нести відповідальність за процес розробки техніко-економічного обґрунтування. Цю особу буде підтримувати команда радників/консультантів (якщо є).

- **Економічні:**
  - Експертиза в галузі економічної доцільності, переважно в тому ж секторі або типі послуг.

- **Фінансові:**
  - Досвід фінансового аналізу в сфері проєктів ДПП, що засновані на платежах користувачів або платежах з боку держави, переважно в тій же галузі / інфраструктурі, або за тим самим видом послуг, а також знання про механізми фінансування подібних проєктів ДПП (коли уряду необхідно розробити структуру, яка здатна залучити фінансування).
  - Досвід структурування договірних ризиків і механізмів оплати, переважно в одній галузі, або за тим самим видом послуг.

- **Юридичні:**
  - Експертні знання в галузі публічного права / адміністративного законодавства.
  - Досвід підготовки проєктів договорів ДПП. Хоча підготовка договору ДПП не відбуватиметься до настання більш пізнього етапу, знання сфери договорів ДПП будуть необхідними для забезпечення належної оцінки існуючої правової бази. Для проєктів ДПП, що охоплюють існуючі операції, юридична експертиза повинна буде вивчити існуючі договори, судові позови, кредитні угоди і т. д.

14 Оцінка концептуальної записки проєкту на предмет готовності перейти до Етапу 2

Орган оцінки оцінює концептуальну записку для того, щоб гарантувати, що тільки життєздатні, доступні і придатні для реалізації на умовах ДПП проєкти, підкріплені відповідними і достатніми доказами, зможуть перейти до Етапу 2.

Щоб посилити процес відбору, рекомендується звертати увагу на такі критерії / умови:

1. Концептуальна записка містить всю мінімальну інформацію, зазначену в методології аналізу ефективності і надана інформація належним чином підкріплена відповідними доказами.
2. Оцінка економічної доступності проєкту Органом оцінки - позитивна.
3. Іншими словами, проєкт являє собою стратегічну модель:
   a. Проблема або потреба, яку намагається вирішити / задовольнити проєкт, чітко представлена, а обґрунтування вибору конкретного варіанту в якості кращої альтернативи для вирішення потреби / проблеми має детальне пояснення.
   b. Цілі проєкту узгоджені з цілями і пріоритетами уряду.
4. Проєкт являє собою економічну модель:
   a. Технічне рішення і результат відповідають виявленій проблемі.
   b. Вигоди від проєкту для суспільства переважують пов'язані з ним економічні витрати.

c. Розумність передбачуваних витрат встановлено шляхом порівняння із схожими проєктами або міжнародним досвідом.
d. Є хороший попит на товари і послуги (попередньо).
e. У концептуальній записці вказані критичні проблеми і представлені заходи щодо їх пом'якшення, включаючи орієнтовні терміни для будь-яких подальших досліджень.

5. Проєкт являє собою фінансову модель (на основі фінансового аналізу та попередньої оцінки ризиків):
   a. Потенційна зацікавленість в проєкті з боку приватних партнерів і кредиторів попередньо підтверджена.
   b. Проєкт демонструє можливості отримання доходу.
6. Проєкт являє собою фіскальну модель:
   a. Проєкт є доступним користувачам (для концесій) і
   b. Проєкт є доступним для державного партнера (для неконцесійних ДПП), що означає, що середньо- і довгостроковий вплив проєкту на бюджет, якщо такий є, узгоджується з бюджетними прогнозами і тенденціями, з урахуванням існуючих зобов'язань господарюючого суб'єкта, який підготував пропозицію проєкту.
7. Пропонована схема реалізації, ймовірно, призведе до досягнення співвідношення ціни і якості (при якісній оцінці):
   a. Масштаб проєкту підходить для залучення достатньої кількості конкуруючих пропозицій.
   b. Проєкт може бути визначений з точки зору вихідних специфікацій і необхідних рівнів виконання.
   c. Проблеми, в тому числі юридичні перешкоди для реалізації проєкту на умовах ДПП – відсутні.
   d. Пропонований режим впровадження ДПП і передбачуваний розподіл ризиків є доречним і реалістичним.
   e. Доходи можуть бути пов'язані з попитом та / або виконанням, і
   f. Державний партнер може забезпечити спроможності для реалізації проєкту на умовах ДПП.
8. В концептуальній записці представлені достатні докази, що підтверджують попередній висновок про потенційну придатність проєкту для реалізації на умовах ДПП (на основі результатів якісної оцінки співвідношення VFM).
9. Інституційна спроможність для управління проєктом за умови його реалізації в рамках ДПП:
   a. Державний партнер має необхідні можливості і повноваження (функції / контроль) для реалізації проєкту на умовах ДПП вчасно і в межах бюджету.

Щоб отримати позитивний висновок, проєкт повинен відповідати більшості критеріїв, перерахованих вище. Після того, як концептуальна записка була схвалена і її ініціатору було

дано добро на перехід до підготовки техніко-економічного обґрунтування на Етапі 2, він повинен оголосити конкурс на залучення послуг радників/консультантів[24]. Якщо реєстр проєктів ДПП створюється в результаті виконання Етапу 1, то для включення обраних проєктів до Етапу 2 проєкт повинен бути включений в реєстр на тимчасовій основі або як «попередньо зареєстрований».

15 Пріоритезація проєктів, включених в короткий список, і виконання внутрішньої перевірки готовності

Якщо декілька проєктів потрапила в короткий список в результаті скринінгу, проведеного в рамках Завдання 12, їм слід визначити пріоритетність перед переходом до Етапу 2. Обмежені ресурси, інституціональний потенціал і спроможності для підготовки та реалізації проєктів ДПП в поєднанні з підвищеною увагою до пруденційного фінансового управління вимагають, щоб відповідальний державний орган ретельно розглянув, які проєкти слід підготувати і реалізувати в першу чергу. Пріоритезація допомагає визначити порядок / черговість проєктів, яким ініціатор пропозиції ДПП виділятиме кошти на розробку і реалізацію техніко-економічного обґрунтування.

Важливо проводити грань між необхідністю розрізняти пріоритети для оцінки і пріоритети для інвестицій. Перша полягає в тому, щоб визначити пріоритетний список проєктів ДПП, яким буде приділятися пріоритетна увага з точки зору оцінки і підготовки протягом наступних [2-3] років (тобто щодо підготовки техніко-економічного обґрунтування з подальшим аналізом ефективності та висновком щодо доцільності здійснення ДПП). Пріоритезація інвестицій - це «остаточна» пріоритезація, або розстановка пріоритетів для реалізації (або скасування пріоритетів), і ця робота спрямована на визначення того, чи заслуговує доцільний проєкт (що підтверджується повною оцінкою його здійсненності та проведенням аналізу ефективності) на подальше просування і перехід до конкурсного етапу, чи його пріоритетність повинна бути скасована і він повинен перейти в режим очікування (або взагалі повинен бути зупинений). У більшості випадків, це може бути не потрібно, і для подальшого просування проєкту буде досить простої задовільної оцінки. Пріоритезація для виконання потребує іншого набору критеріїв, ніж пріоритезація для оцінки.

При визначенні пріоритетів для інвестицій слід враховувати підходи до роботи з фінансовим простором ДПП.

Коли до ДПП застосовується сукупний ризик і кожна організація отримує частку від фіскального простору, пріоритезація ДПП відбувається всередині кожного відповідального органу. У разі застосування сукупного ризику, але за відсутності конкретного розподілу

[24] Проведення конкурсу на залучення послуг радників/консультантів, створення команди проєкту та уточнення плану управління будуть початковими кроками в ході підготовки ТЕО на Етапі 2.

фіскального простору для проєктів ДПП, це може створити конфлікт з точки зору фіскального простору. Проєкти ДПП будуть конкурувати з іншими проєктами і може виникнути певна міжгалузева пріоритезація (або це буде вирішено після повної оцінки) обраних проєктів для пріоритетного портфеля проєктів ДПП. Пріоритезацію повинен проводити орган, який має доступ до всіх списків проєктів (у ініціатора навряд чи є доступ до списків проєктів інших ініціаторів).

Однак, якщо не застосовується поріг сукупного ризику, то немає необхідності у встановленні пріоритетів міжгалузевих проєктів ДПП (немає обмежень для застосування сукупного ризику за проєктом ДПП і кожне галузеве міністерство / відповідальний орган має своє граничне значення для проєктів ДПП). У такій ситуації пріоритезація проєктів ДПП відбувається всередині кожного міністерства / органу, відповідального за прийняття рішення про здійснення ДПП та проведення конкурсу за проєктом, з урахуванням існуючого портфеля проєктів ДПП цього органу.

У ситуації, коли всі проєкти ДПП споживають капітальні витрати аналогічно проєктам, що є предметом традиційних закупівель (один бюджет для всіх проєктів), пріоритезація проєктів ДПП проводиться відповідальним органом і має відбуватися у поєднанні з пріоритезацією проєктів, що є предметом традиційних закупівель.

Проєкт також конкурує за ресурси (включаючи фондування і управлінські спроможності уряду) з іншими проєктами та іншими потенційними державними інвестиціями і ініціативами. Необхідно, щоб Орган оцінки підтвердив, що проєкт заслуговує на пріоритетність, на додаток до підтвердження того, що проєкт є правильним рішенням, а також він є здійсненним і доступним в разі його реалізації як ДПП.

Пріоритезація зосереджена на ранжуванні проєктів на основі низки вихідних критеріїв, включаючи управлінські спроможності потенційного державного партнера і наявність фінансових ресурсів, на які впливає використання механізму ДПП. Одним з інструментів, що використовується для визначення пріоритетності проєктів, є МСА,[25] який забезпечує основу для порівняння і ранжування різних проєктів на основі низки фінансових, економічних, соціальних і природоохоронних критеріїв. Див. Додаток 2 з прикладами критеріїв.

[25] МСА може використовуватися для визначення пріоритетності проєктів шляхом встановлення переваг між ними відносно чітко встановлених цілей і пов'язаних критеріїв для оцінки ступеня досягнення цілей. Це особливо корисно, коли один критерій не дозволяє виконати оцінку різних альтернатив, отже, його основна характеристика полягає в одночасному розгляді якісного і кількісного набору критеріїв.

Додаток 1. Порівняння варіантів

У Додатку 1 представлені гіпотетичні приклади порівняння різних варіантів проєктних рішень з критеріями оцінки: Аналіз економічної ефективності (CEA), мультикритеріальний кількісний і якісний аналіз (MCA).

Аналіз економічної ефективності

Щоб задовольнити виявлену потребу в наданні більш якісних послуг діалізу пацієнтам із захворюванням нирок, уряд визначив два варіанти:

1. Побудувати єдиний новий централізований центр діалізу.

2. Побудувати 10 невеликих клінік діалізу в різних географічних регіонах.

Як показано в таблиці нижче, очікується, що будівництво і експлуатація 10 невеликих клінік діалізу буде більш затратним рішенням, ніж будівництво єдиного централізованого центру діалізу, однак наявність невеликих клінік в різних географічних районах зробить послуги більш доступними для пацієнтів і, отже, принесе велику користь. Обидва варіанти доступні за ціною, і немає ніяких відмінностей стосовно матеріального ризику, невизначеності, або впливу між ними обома, і в кожному випадку очікується, що будівництво триватиме один рік.

Таблиця 5. Порівняння витрат на проєкт центру діалізу

	ЄДИНИЙ НОВИЙ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР ДІАЛІЗУ	**10 НЕВЕЛИКИХ КЛІНІК ДІАЛІЗУ**
КАПІТАЛЬНІ ВИТРАТИ	10 млн. дол. США	12 млн. дол. США
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	2 млн. дол. США на рік	2.3 млн. дол. США на рік
ВИГОДИ: КІЛЬКІСТЬ ПАЦІЄНТІВ, ЩО ПРОЙШЛИ ЛІКУВАННЯ	5000 на рік	6250 на рік

Економічну ефективність можна оцінити, розрахувавши чисту поточну вартість кожного варіанту за відповідний період часу (скажімо, 20 років роботи) і розділивши цю вартість на кількість наданих пацієнтороків лікування.

Таблиця 6. Оцінка економічної ефективності центру діалізу

	ЄДИНИЙ НОВИЙ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР ДІАЛІЗУ	10 НЕВЕЛИКИХ КЛІНІК ДІАЛІЗУ
ЧИСТА ПОТОЧНА ВАРТІСТЬ (З ВИКОРИСТАННЯМ СТАВКИ ДИСКОНТУВАННЯ 10%)	24,57 млн. дол. США	28,71 млн. дол. США
ВИГОДИ: ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ РОКІВ ЛІКУВАННЯ ПАЦІЄНТА	100000 років	125000 років
ВАРТІСТЬ ЛІКУВАННЯ ПАЦІЄНТА ПРОТЯГОМ ОДНОГО РОКУ	245,70 дол. США	229,68 дол. США

Виходячи з цього, будівництво 10 невеликих клінік діалізу в різних географічних регіонах не тільки забезпечує більш високий рівень переваг за рахунок забезпечення лікування більшого числа пацієнтів, а й є більш економічним варіантом. Враховуючи це, даний проєкт буде обраний в якості пріоритетного рішення.

Кількісний мультикритеріальний аналіз

Щоб задовольнити виявлену потребу в зменшені завантаженості доріг в центрі міста, уряд визначив три варіанти:

1. Розвиток системи рельсового громадського транспорту.

2. Розробка рішення щодо виділеного автобусного маршруту.

3. Введення збору за проїзд, що стягується з автомобілів, які в'їжджають в центр міста.

У наступній таблиці показано, як ці варіанти можуть бути оцінені за допомогою кількісного мультикритеріального аналізу. Орган закупівлі прийняв рішення включити критерій «вплив на навколишнє середовище» в якості додаткового критерію і додав критеріям ваги, щоб відобразити їх відносну важливість.

Таблиця 7. Кількісний мультикритеріальний аналіз

Критерії	Вага	Варіант 1 - Громадський рельсовий транспорт		Варіант 2 - Автобусний транспорт		Варіант 3 - Збір за проїзд до платної зони	
		Значення / опис	Бал	Значення / опис	Бал	Значення / опис	Бал
Капітальні витрати	Висока (20 балів)	900 млн. дол. США	2	300 млн. дол. США	14	100 млн. дол. США	18
Операційні витрати (на рік)	Середня (10 балів)	90 млн. дол. США	1	80 млн. дол. США	2	30 млн. дол. США	7
Отриманий дохід	Середня (10 балів)	90 млн. дол. США	10	80 млн. дол. США	8	90 млн. дол. США	5
Доступність	Висока (20 балів)	Проїзд рельсовим транспортом буде доступний практично для всіх користувачів	18	Проїзд автобусним транспортом буде доступний практично для всіх користувачів	18	Збір за проїзд до платної зони буде недоступним для людей з низькими доходами	5
Вигоди (зменшення заторів)	Висока (20 балів)	Скорочення 50%	20	Скорочення 30%	12	Скорочення 20%	8
Ризики і невизначеності	Низька (5 балів)	Клієнтура дуже невизначена; Значні будівельні ризики	1	Клієнтура дещо невизначена	4	Поведінка водіїв у відповідь на запровадження збору за проїзд до платної зони невизначена	3
Вплив на навколишнє середовище	Низька (5 балів)	Мінімальні негативний вплив. Значне скорочення забруднення від автомобілів	5	Деяке забруднення від автобусів. Зниження забруднення від автомобілів	3	Зниження забруднення від автомобілів	4
Загальний бал			**57**		**69**		**50**

Висновки	Пріоритетний варіант

Якісний мультикритеріальний аналіз

У наступній таблиці показано, як ті ж варіанти зменшення завантаженості доріг в центрі міста можна оцінити за допомогою якісного мультикритеріального аналізу.

Таблиця 8. Мультикритеріальний аналіз варіантів зменшення завантаженості доріг

Критерії	Вага	Варіант 1 - Громадський рельсовий транспорт	Варіант 2 - Автобусний транспорт	Варіант 3 - Збір за проїзд до платної зони
		Значення / опис	**Значення / опис**	**Значення / опис**
Капітальні витрати	Висока	900 млн. дол. США	300 млн. дол. США	100 млн. дол. США
Операційні витрати (на рік)	Середня	90 млн. дол. США	80 млн. дол. США	30 млн. дол. США
Отриманий дохід	Середня	90 млн. дол. США	80 млн. дол. США	90 млн. дол. США
Доступність	Висока	Проїзд рельсовим транспортом буде доступний для більшості користувачів	Проїзд автобусним транспортом буде доступний для більшості користувачів	Збір за проїзд до платної зони буде недоступним для людей з низькими доходами
Вигоди (зменшення заторів)	Значна	Скорочення 50%	Скорочення 30%	Скорочення 20%
Ризики і невизначеності	Низька	Клієнтура дуже невизначена; значні будівельні ризики	Клієнтура дещо невизначена	Поведінка водіїв у відповідь на запровадження збору за проїзд до платної зони невизначена
Вплив на навколишнє середовище	Низька	Мінімальний негативний вплив. Значне скорочення забруднення від автомобілів	Деяке забруднення від автобусів. Зниження забруднення від автомобілів	Зниження забруднення від автомобілів
Висновки		**Непріоритетний варіант:** Хоча цей варіант забезпечує високий рівень вигід і є доступним для користувачів, він вимагає значних	**Пріоритетний варіант:** Цей варіант пропонує помірний рівень вигід при прийнятній вартості і з відносно	**Непріоритетний варіант :**Цей варіант має найменші капітальні витрати і буде приносити дохід, що перевищує його експлуатаційні

	субсидій від держави для покриття високих капітальних витрат, а також є пов'язаним зі значними ризиками і невизначеностями	низьким ризиком у порівнянні з іншими рішеннями, незважаючи на його дещо несприятливий вплив на навколишнє середовище в порівнянні з іншими варіантами	витрати, але він також пропонує найменші вигоди, і ймовірність отримання цих вигід сумнівна, оскільки поведінку водіїв у відповідь на запровадження збору за проїзд важко передбачити

Додаток 2. Пріоритезація проєктів ДПП за допомогою мультикритеріального аналізу

Таблиця 9. Мультикритеріальний аналіз

Критерії	Високий бал (10-8)	Середній бал (7-4)	Низький бал (3-0)
1. Узгодженість з планами / стратегією	Проєкт узгоджується зі стратегією / планом	Проєкт дещо узгоджується зі стратегією / планом	Проєкт не узгоджується зі стратегією / планом
2. Фінансова доцільність / фінансова підтримка	Дуже життєздатний: >20%, та Відсутність фінансової підтримки	Ймовірно життєздатний: 15% <IRR <20%, та Відсутність фінансової підтримки	Не життєздатний <14%; та Високий рівень фінансової підтримки
3. Наявність фінансових ресурсів	Ресурси є в наявності для надання державної підтримки	Деякі ресурси є в наявності для надання державної підтримки	Ресурси для надання державної підтримки відсутні
4. Готовність та ризик[26]	Кілька основних проблем / ризиків і проєкт в стані готовності	Виявлені ризики можуть бути в значній мірі пом'якшені і проєкт може бути приведений в стан готовності	Багато ризиків, тільки деякі можуть бути в значній мірі пом'якшені і проєкт не є в стані готовності
5. Економічна здійсненність / соціально-економічні вигоди	Економічна IRR >15%. Значний вплив на макроекономіку	Економічна IRR 12%-15%. Помірний вплив на макроекономіку	Економічна IRR <12%. Незначний вплив на макроекономіку

[26] Готовність і ризик передбачають наявність будь-яких ризиків відмови, підтверджених на етапі планування, а також готовність проєкту (в календарному плані) до моменту початку процедури закупівлі.

Критерії	Високий бал (10-8)	Середній бал (7-4)	Низький бал (3-0)
6. Регіональний розвиток / інтеграція / внесок у ВВП	Вплив на області з низьким ВВП та / або потенціалом зниження рівня бідності	Вплив на регіон / область з низьким середнім внутрішнім валовим продуктом та / або середнім потенціалом зниження рівня бідності	Вплив на області з високим рівнем валового регіонального внутрішнього продукту та / або низьким потенціалом зниження рівня бідності
7. Придбання земельної ділянки	Придбана вся / велика частина земельної ділянки (наприклад, більше 80%)	Придбана частина земельної ділянки (25% - 80%)	Земельна ділянка не придбана, або придбана в невеликих обсягах (<25%)
8. a) Ймовірний вплив на навколишнє середовище b) Вимушене переселення	Декілька проблем: a. Низький вплив. b. Вплив на невелику кількість осіб	Середня кількість проблем: a. Середній вплив. b. Середня кількість осіб зазнає впливу	Багато проблем: a. Сильний вплив. b. Велика кількість осіб зазнає впливу
9. Вартість проєкту	> 100 млн доларів США	100 млн доларів США - 50 млн доларів США	< 50 млн доларів США
10. Прийнятність застосування ДПП[27]	Більше 80% позитивних відповідей на питання про	Від 70% до 40% позитивних відповідей на питання про прийнятність	30% або менше позитивних відповідей на питання про

[27] Шкала для визначення високого, середнього або низького балу, є припущенням стосовно того, що всі критерії мають однакову вагу

Критерії	Високий бал (10-8)	Середній бал (7-4)	Низький бал (3-0)
	прийнятність застосування ДПП	застосування ДПП	прийнятність застосування ДПП
11. Наявність коштів на підготовку проєкту (для скількох?)	Кошти - доступні	Певні кошти - доступні	Відсутні кошти на підготовку
12. Управлінські спроможності органу публічної влади щодо підготовки та реалізації проєктів	Орган публічної влади має необхідні спроможності або їх можна легко отримати	Орган публічної влади має певні спроможності	Орган публічної влади не має управлінських спроможностей

За матеріалами PPIAF (2014 р.)

Проєкти, після застосування аналізу МСА, можуть перетворитись у єдиний пріоритетний проєкт, декілька пріоритетних проєктів, розташованих за ранжиром, у проєкти, включені до короткого списку для їх подальшої оцінки, й до списку прийнятних і неприйнятних для застосування ДПП проєктів.

Додаток 3. Закупівля консультаційних послуг

Органам публічної влади потрібно мати широкий спектр навичок і спроможностей для розробки та реалізації проєктів ДПП. Зазвичай, орган публічної влади (ініціатор підготовки концептуальної записки/ ініціатор підготовки пропозиції про здійснення ДПП) не має повного набору необхідних знань всередині організації. Щоб заповнити цю прогалину в спроможностях, як правило, укладаються угоди з низкою радників/консультантів.

Малоймовірно, що орган, який не часто стикається з операціями в рамках ДПП, матиме в наявності і підтримуватиме необхідний діапазон компетенцій всередині організації. Крім того, необхідні навички слід регулярно актуалізувати для того, щоб використовувати сучасний досвід, зміни в ринкових стандартах та інновації.

Структури, що надають консультаційні послуги в сфері ДПП, як правило, включають:

1. *Консультантів (радників) з юридичних питань*: Орган публічної влади може мати свій власний юридичний персонал, який є експертом в таких сферах, як публічне право, адміністративне право і актуальна галузева нормативно-правова база, однак ці юристи зазвичай не знайомі з юридичними тонкощами проєктів ДПП і, навіть якщо вони володіють деякими профільними знаннями, у них часто не буде часу для того, щоб зробити відповідний внесок в проєкт ДПП у вигляді юридичної експертизи. Тому, органи публічної влади залучають зовнішніх юридичних консультантів, що володіють досвідом в сфері ДПП, для надання більшої частини юридичних консультацій, необхідних під час розробки та реалізації проєкту ДПП.

2. *Консультантів (радників) з фінансових питань*: ДПП пов'язані з рядом комерційних і фінансових питань і вимагають відповідних навичок, багато з яких невідомі органам публічної влади (ініціаторам підготовки концептуальних записок, ініціаторам підготовки пропозицій про здійснення ДПП або державним партнерам). Наприклад, проєкти ДПП вимагають навичок фінансового моделювання, навичок кількісної оцінки ризиків та розуміння фінансових ринків приватного сектора. Органи публічної влади залучають фінансових консультантів, як правило, великі бухгалтерські фірми, інвестиційні банки або спеціалізованих консультантів з питань ДПП для надання цих послуг.

3. *Консультантів (радників) з технічних питань*: Формат ДПП вимагає безлічі різних технічних знань. Залежно від характеру проєкту він може передбачати наявність інженерних знань, що відносяться до даного сектору, знань в сфері архітектури (особливо у випадку будівельних проєктів, таких як будівництво лікарень), експертних знань з прогнозування доходів проєктів за рахунок плати користувачів, знань в сфері

оцінки витрат, екологічної оцінки та досвіду управління, і інших навичок, які стосуються проєкту. Хоча орган публічної влади (ініціатор підготовки концептуальної записки, ініціатор підготовки пропозиції про здійснення ДПП чи державний партнер) може мати частину таких спроможностей всередині організації, він часто не має спроможності своєчасно завершити всю роботу необхідну для ДПП. Таким чином, він не є обізнаним із застосуванням цих вмінь в контексті ДПП. Тому для виконання цих ролей органи публічної влади залучають різних технічних консультантів.

Відповідний орган (ініціатор підготовки концептуальної записки, ініціатор підготовки пропозиції про здійснення ДПП чи державний партнер) може також призначити консультанта (радника) з управління проєктом або операційного менеджера для надання допомоги в управлінні та координації всього процесу розробки і реалізації проєкту ДПП. У деяких випадках цю роль виконують технічні або фінансові консультанти.

Порядок залучення радників для підготовки проєкту, який здійснюється на умовах концесії, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 950 від 09.10.2020. Залучення радників для підготовки проєктів, що здійснюються на умовах державно-приватного партнерства в іншій формі, ніж концесія, також має здійснюватися відповідно до цього Порядку.

Планування закупівель консультаційних послуг

1) Фінансування закупівель консультаційних послуг

Орган публічної влади (ініціатор підготовки концептуальної записки, ініціатор підготовки пропозиції про здійснення ДПП або державний партнер) повинен забезпечити наявність достатніх коштів для придбання консультаційних послуг, необхідних для підготовки проєкту. Встановлення нереалістично низького бюджету для залучення послуг радників (консультантів) може бути помилковою економією у випадку великих і складних проєктів, таких як ДПП, оскільки витрати на послуги радників (консультантів) в проєктах ДПП, зазвичай, складають невелику частку від загальних витрат за проєктом. Низький бюджет на послуги радників (консультантів) може відбити бажання найздібніших консультантів брати участь в конкурсі, або привести до того, що вони не будуть обрані на тій підставі, що їх послуги виявляться занадто дорогими при недостатньому бюджеті.

2) Чи повинен орган закупівлі укладати договір з однією об'єднаною групою радників (консультантів) чи окремими радниками (консультантами), призначеними за окремими договорами?

Послуги радників (консультантів) можна закуповувати та обирати в наступний спосіб:

- групові закупівлі - шляхом вибору консорціуму фірм за одним договором на консультаційні послуги, який охоплює всі види робіт, або

- індивідуально для кожної ролі за окремим договором між органом публічної влади (ініціатором підготовки концептуальної записки, ініціатором підготовки пропозиції про здійснення ДПП чи державним партнером) і кожним радником (консультантом).

У обох варіантів є як плюси, так і мінуси. При прийнятті рішення про те, який варіант вибрати, орган публічної влади (ініціатор підготовки концептуальної записки, ініціатор підготовки пропозиції про здійснення ДПП чи державний партнер) повинен враховувати наступне:

- Єдина об'єднана команда забезпечить узгодженість і координацію виконання всіх завдань і робіт, а розділені закупівлі можуть дозволити органу публічної влади вибрати кращого консультанта для кожного конкретного виду робіт.

- Розділені закупівлі вимагають більше роботи з боку органу публічної влади і, зазвичай, для завершення низки окремих закупівель потрібно більше часу в порівнянні з єдиною закупівлею об'єднаної групи радників (консультантів).

- Єдина команда радників (консультантів), ймовірно, буде мати кращу координацію і може бути більш ефективною (оскільки велика частина управління процесами буде обов'язком провідного радника (консультанта)), а також буде готова до спільної роботи з самого початку. Якщо послуги радників (консультантів) закуповуються окремо, орган публічної влади повинен відігравати значну роль в координації та інтеграції роботи різних радників (консультантів).

- Якщо конкретна роль радника (консультанта) має вирішальне значення для успіху проєкту, можливо буде краще закуповувати послуги для виконання цієї ролі як окремі, щоб гарантувати вибір кращих з наявних радників (консультантів) в цій галузі знань, та вибір в цьому випадку не залежатиме від закупівлі послуг інших радників (консультантів).

- Якщо послуги радників (консультантів) закуповуються у вигляді єдиної об'єднаної команди, органу публічної влади може бути складно вжити коригувальних заходів, якщо робота цього радника (консультанта) виявиться незадовільною. Легше вжити заходів щодо виправлення становища, якщо послуги радників (консультантів) закуповуються окремо.

- Щоб уникнути ризику невиконання зобов'язань іншим радником (консультантом), радники (консультанти) часто вважають за краще укладати договори окремо, а не укладати груповий договір.

- Завжди будуть певні речі, які сторонній радник (консультант) не зможе зробити, наприклад, затверджувати рахунки радників (консультантів) від імені органу публічно влади. Орган публічної влади завжди повинен мати персонал для виконання цих функцій.

В цілому, орган публічної влади з обмеженим досвідом використання ДПП, або обмеженими внутрішніми ресурсами для управління послугами радників (консультантів) часто вважає за краще закуповувати консультаційні послуги у складі об'єднаної команди, тоді як органи публічної влади зі значним досвідом використання ДПП і внутрішніми ресурсами для ефективного управління процесом призначення окремих радників (консультантів) часто вважають за краще застосувати підхід окремих закупівель.

3) Чи повинен орган публічної влади здійснювати закупівлю консультаційних послуг виключно для чергового етапу проєкту чи для всього процесу ДПП?

Радники (консультанти) можуть обиратися для:

- одного етапу проєкту;
- кількох етапів до ключового моменту прийняття рішення, або
- протягом всього процесу - від підготовки техніко-економічного обґрунтування до завершення конкурсного процесу та підписання договору ДПП.

Часто краще використовувати одних і тих же радників (консультантів) протягом всього процесу до підписання договору ДПП, оскільки процес ДПП є прогресивним і знання про виконану роботу та рішення, прийняті на одному етапі, мають велике значення при роботі на наступному.

Однак, якщо немає відповідних часових обмежень і, особливо, якщо не ясно, чи буде проєкт схвалений для реалізації або якщо є сумніви в тому, чи підходить він для реалізації на умовах ДПП, можливо логічним буде обмежити початковий консультативний договір (або договори) етапом підготовки техніко-економічного обґрунтування. Це дає додаткову перевагу з точки зору запобігання потенційному конфлікту інтересів, який може виникнути, якщо радники (консультанти) на етапі підготовки техніко-економічного обґрунтування також укладатимуть договори для участі на більш пізніх етапах і, отже, рекомендуватимуть використовувати конкурсний процес, який забезпечить їм кращий результат (наприклад, який принесе їм найбільший прибуток). Ще одне рішення, що дозволяє впоратися з потенційною невизначеністю щодо результату аналізу доцільності реалізації проєкту на умовах ДПП та схвалення відповідного рішення, полягає у наданні органу публічної влади можливості зберегти радників (консультантів) для участі в наступному етапі. Крім того, в положеннях договору повинна бути передбачена деяка гнучкість щодо здатності консультаційних фірм міняти членів команди.

Управління процесом закупівель консультаційних послуг

Процес закупівлі консультаційних послуг повинен проводитися відповідно до належної системи закупівель. У більшості випадків, доречно використовувати конкурсний процес.

Ключові документи, які повинні бути підготовлені органом публічної влади для залучення радників (консультантів):

1. Технічне завдання (ТЗ) та

2. Проєкт договору з радником (консультантом).

ТЗ повинно містити наступну інформацію:

1. **Довідкова інформація** про проєкт, включаючи:
    a. Схему пропонованого варіанту реалізації проєкту.
    b. Короткий виклад виконаної на даний момент роботи.
2. **Орієнтовний план роботи**, включаючи:
    a. Опис завдань, які необхідно виконати.
    b. Очікувані показники, пов'язані з результатами.
    c. Терміни схвалення і характер рішень уряду.
3. **Необхідні результати і продукти,** які можуть приймати різні форми, включаючи:
    a. Звіти.
    b. Презентації.
    c. Фінансові моделі.
    d. Навчання.
4. **Необхідний рівень зусиль,** який, в залежності від використовуваної форми відбору, може бути виражений у вигляді:
    a. Очікуваного рівня зобов'язань ключового персоналу щодо виконання кожного основного завдання, або
    b. Максимального доступного бюджету.
5. **Критерії оцінки**, в тому числі:
    a. Система «зважування» технічних і фінансових пропозицій.
    b. Необхідний мінімальний технічний бал, якщо є.
    c. Додаткові критерії для технічної оцінки.
6. **Умови подання**, такі як:
    a. Необхідний формат подання (електронний чи паперовий, якщо паперовий - то кількість примірників).
    b. Вимоги до розподілу фінансових і технічних пропозицій.
    c. День і час надання.

Визначення ролей радників (консультантів) – план роботи, результати і продукти, а також рівень зусиль

Обсяг ролей радників (консультантів) і, отже, зміст робочого плану, кінцевих результатів і продуктів, а також рівень зусиль в ТЗ будуть варіюватися в залежності від характеру проєкту. У наступній таблиці представлений список можливих завдань, які слід враховувати на етапах 1, 2 і 3 при визначенні обсягу ролі кожного ключового радника (консультанта).

Таблиця 10. Обсяг ролей (обов'язків) радників (консультантів)

Етап	Радник (консультант) з юридичних питань	Радник (консультант) з фінансових питань	Радник (консультант) з технічних питань:
Етап 1 і 2 або тільки 2 в залежності від того, коли орган публічної влади вирішить укласти договір з радником (консультантом)	• Оцінити юридичну здійсненність проєкту і його реалізації на умовах ДПП • Визначити юридичні, регуляторні та адміністративні ризики, такі як процедури і витрати на примусове відчуження, планування / дозволи на будівництво, природоохоронні ліцензії, дозвіл на початок робіт та можливі зміни в законодавстві • Спільно з іншими радниками (консультантами) скласти матрицю ризиків і запропонувати спосіб розподілу ризиків між сторонами • Забезпечити сприяння виявленню основних відмінностей між варіантами і процедурами закупівель • Забезпечити підтримку фінансового консультанта в юридичних аспектах розподілу ризиків і інших аспектах, що мають відношення до аналізу порядку ведення бухгалтерського обліку	• Провести попередній аналіз ринку для визначення апетиту інвесторів, кредиторів, підрядників, операторів • Розробити попередню фінансову модель для оцінки основних фінансових показників проєкту, включаючи витрати, доходи і кількісну оцінку ризиків • Запропонувати макроекономічні припущення щодо показників і структури фінансування • Оцінити економічну доступність • Визначити макроекономічні та фінансові ризики проєкту і дати кількісну оцінку їх потенційного фінансового впливу (наприклад, зміна процентних ставок, інфляція, очікувана фінансова прибутковість, рефінансування) • Запропонувати розподіл макроекономічних і фінансових ризиків на основі досвіду консультантів в аналогічних проєктах • Забезпечити підтримку інших консультантів в ході оцінки фінансових наслідків ризиків • Зібрати дані від інших консультантів та виконати попереднє фінансове	• Може робити внесок в часткове або повне виконання техніко-економічного обґрунтування в залежності від особливостей проєкту і внутрішніх можливостей органу публічної влади • Розробити специфікації послуг для майбутніх послуг і пов'язаних активів • Підготувати попередні прогнози доходів в проєктах, що передбачають оплату з боку користувачів і, можливо, запропонувати тарифну політику • Підготувати технічний опис проєкту • Забезпечити сприяння фінансовому консультантові в розробці попередньої фінансової моделі, спрямованої на оцінку основних фінансових показників проєкту • Запропонувати припущення щодо витрат і доходів • Визначити технічні ризики проєкту та ризики, пов'язані з попитом / доходами і надати кількісну оцінку їх потенційному фінансовому впливу (наприклад, ризики, пов'язані з проєктуванням, будівництвом, тарифами, включаючи регуляторний режим,

Етап	Радник (консультант) з юридичних питань	Радник (консультант) з фінансових питань	Радник (консультант) з технічних питань:
		моделювання для того, щоб оцінити загальний фінансовий вплив виявлених ризиків • Провести аналіз ринку, щоб переконатися, що проєкт буде відповідати вимогам фінансових організацій - зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори, ринки облігацій • Надати консультації органу закупівлі щодо розробки привабливого проєкту для зацікавлених фінансових організацій • Оцінити, як проєкт буде відображений в державному бюджетному обліку	експлуатацію, технічне обслуговування, життєвий цикл і зміни в технології) • За необхідності, провести дослідження для оцінки технічних ризиків і ризиків, пов'язаних з попитом / доходом (наприклад, вивчення базових умов) • Запропонувати розподіл технічних ризиків і ризиків, пов'язаних з попитом / доходом, на основі досвіду консультантів в аналогічних проєктах • Порівняти варіанти закупівель в частині будівництва, експлуатації та технічного обслуговування, продуктів і результатів (попит / дохід, рівень обслуговування, продуктивність і т. д.) • Надати реалістичний графік технічної реалізації проєкту
Етап 2	• За підтримки інших радників (консультантів) скласти детальну матрицю ризиків • Розробити положення про розподіл і пом'якшення ризиків на основі думок інших радників (консультантів) • Запропонувати схему / проєкт договору ДПП для представлення учасникам конкурсу • Запропонувати належну процедуру закупівлі з урахуванням відповідних	• Забезпечити актуалізацію попередніх досліджень • Брати участь в розробці стратегії розподілу і пом’якшення ризиків • Здійснити фінансове моделювання, щоб оцінити різні сценарії розподілу ризиків • Брати участь в розробці і апробації платіжного механізму • Запропонувати договірні положення, що стосуються механізму оплати, особливостей фінансування / кредитування, звітування щодо ключової фінансової і бухгалтерської	• Забезпечити актуалізацію попередніх досліджень • Виконати додаткові дослідження (наприклад, підготувати докладний прогноз машинопотоку) • Брати участь в розробці стратегії розподілу і пом’якшення ризиків • Може пропонувати договірні положення та / або давати консультації щодо положень, які стосуються процесу проєктування і будівництва, специфікацій послуг,

Етап	Радник (консультант) з юридичних питань	Радник (консультант) з фінансових питань	Радник (консультант) з технічних питань:
	правил закупівель та особливостей проєкту • Запропонувати критерії оцінки, пов'язані з юридичними питаннями • Керувати підготовкою частин конкурсної документації, працювати над завершенням проєкту договору ДПП, який буде запропонований учасникам конкурсу, уточнювати критерії оцінки, надавати інструкції учасникам конкурсу щодо юридичних аспектів їх пропозицій (наприклад, договірна оцінка, організаційно-правова форма приватного партнера) • Перевірити остаточну версію конкурсної документації перед її відправкою учасникам конкурсу • Підтвердити готовність оголосити конкурс	інформації, фінансових наслідків дострокового розірвання договору, бухгалтерських та податкових зобов'язань та вимог до страхування • Підтвердити «апетит» ринку до фінансування проєкту і змоделювати найбільш ймовірні фінансові рішення • Оцінити вплив положень податкового законодавства на проєкт • Керувати підготовкою частин конкурсної документації (наприклад, інформаційного меморандуму, інструкцій для учасників конкурсу щодо фінансових, податкових та бухгалтерських аспектів, вимог до фінансової моделі, шаблонів листів підтримки від фінансових структур) • Запропонувати критерії оцінки, пов'язані з фінансовими аспектами проєкту (наприклад, вартість для органу та / або користувачів, платежі органу з боку приватного партнера, придатність і надійність фінансової структури) • Змоделювати наслідки запропонованих критеріїв оцінки • Підтвердити готовність оголосити конкурс	інформаційної звітності, вимог до результатів і вимірювання продуктивності • Надати інформацію про перевірку чутливості за технічними параметрами • Брати участь в підготовці частин конкурсної документації (наприклад, інформаційного меморандуму, інструкцій для учасників конкурсу щодо технічних аспектів, технічних критеріїв відбору, включаючи оцінку) • Підтвердити готовність оголосити конкурс
Етап 3 – Управління конкурсною	• Підготувати оголошення про закупівлю і анкету для попереднього кваліфікаційного відбору	• Може сприяти в підготовці оголошення про закупівлі та анкети для попереднього кваліфікаційного відбору	• Оцінити технічні спроможності учасників конкурсу з реалізації проєкту (наприклад, технічні рішення, досвід участі в минулих проєктах)

Етап	Радник (консультант) з юридичних питань	Радник (консультант) з фінансових питань	Радник (консультант) з технічних питань:
процедурою / закупівля[28]	• Запропонувати список відповідних видань для публікації оголошення про закупівлю • Оцінити формальну прийнятність документів поданих на кваліфікаційний відбір • Ставити будь які уточнюючі питання щодо пропозицій • Проаналізувати правові аспекти остаточних пропозицій, зокрема, запропоновані поправки до договору ДПП • Оцінити юридичні аспекти пропозицій • Ознайомитись з проєктом звіту про оцінку • Підготувати листи як для переможців, так і для тих, хто програв конкурс • Провести обговорення з пріоритетним учасником конкурсу (роз'яснення, підтвердження зобов'язань, переговори) • Доопрацювати юридичні додатки до договору ДПП	• Оцінити фінансові можливості учасників конкурсу для реалізації проєкту (наприклад, фінансовий / кредитний аналіз ключових спонсорів) • Ставити будь які уточнюючі питання щодо пропозицій • Проаналізувати фінансові аспекти пропозицій: загальну вартість для органу, необхідні державні гарантії, надійність, цілісність і узгодженість фінансової моделі, прийнятність основних умов фінансування і т. д. • Оцінити і надати бальну оцінку фінансовим аспектам пропозицій • Брати участь в переговорах з пріоритетним учасником конкурсу • Забезпечити сприяння в остаточному доопрацюванні положень договору ДПП і додатків, що стосуються фінансових аспектів (які можуть бути встановлені до фінансового закриття) • Провести огляд угод про фінансування • Вивчити запропоновану стратегію хеджування процентних ставок і коливання курсу валют	• Ставити будь які уточнюючі питання щодо пропозицій • Проаналізувати технічні аспекти пропозицій • Оцінити і надати бальну оцінку технічним аспектам пропозицій • Сприяти визначенню пріоритетного учасника конкурсу • Брати участь в обговореннях з пріоритетним учасником конкурсу • Доопрацювати технічні положення та / або додатки до договору ДПП

[28] консультанти і незалежні експерти можуть бути залучені державним партнером (концесієдавцем) до роботи конкурсної комісії на підставі договору з правом дорадчого голосу. Вони не можуть бути членами конкурсної комісії і голосувати за її рішення.

Етап	Радник (консультант) з юридичних питань	Радник (консультант) з фінансових питань	Радник (консультант) з технічних питань:
	• Провести остаточну перевірку всієї документації за договором ДПП • Скласти проєкт прямого договору між органом закупівлі і кредиторами (якщо є) • Провести огляд фінансових угод і переконатися, що вони відповідають умовам договору ДПП і прямого договору • Надати сприяння органу закупівлі в переговорах з кредиторами • Організувати процес фінансового закриття • Провести огляд умов, які передують фінансовому закриттю • Підготувати і перевірити виконання всіх договорів за проєктом і угод про фінансування	• Контролювати процес фінансового закриття від імені органу • Виконати фінансове моделювання з тим, щоб відобразити остаточні макроекономічні / фінансові параметри • Спостерігати за виконанням хеджування процентних ставок / коливанням курсу валют	

Вибір радників (консультантів) - критерії оцінки

Критерії оцінки, що містяться в Технічному завданні, повинні відповідати вимогам структури закупівель, що застосовується. В ході встановлення критеріїв оцінки, орган публічної влади повинен, наскільки це можливо, враховувати наступні ключові питання:

1. Зосередитися на навичках окремих осіб, а не на навичках компанії. Якість роботи радника (консультанта) значною мірою залежить від кваліфікації та досвіду осіб, що беруть участь в її виконанні. Незалежно від репутації і послужного списку компанії орган публічної влади повинен оцінити дані про кваліфікацію запропонованих кандидатур і забезпечити залучення ключових осіб в заплановані терміни.

2. Ретельно розглянути те, яку структуру команди пропонує кожен радник (консультант), щоб гарантувати високу якість результатів і дотримання термінів. При призначенні багатопрофільної команди в рамках об'єднаного договору, враховувати наскільки довго члени команди раніше працювали разом.

3. Оцінити радників (консультантів) з точки зору присутності конфлікту інтересів. Наприклад, радник (консультант) уряду в одному проєкті, може одночасно консультувати учасника з приватного сектора в іншому. Це створює ризик того, що радник (консультант) буде певним чином підлаштовувати свої рекомендації для уряду в одному проєкті так, щоб уникнути несприятливого результату для свого клієнта за іншим проєктом, якщо виникне подібна проблема. Також існує ризик витоку інформації на користь клієнта з приватного сектора. Орган публічної влади повинен забезпечити, щоб така ситуація не виникла або щоб радник (консультант) прийняв надійні заходи для зменшення будь-якого ризику для органу публічної влади.

4. Переконатися, що радники (консультанти) володіють відповідним набором навичок, необхідних для конкретної ролі, а не просто загальним розумінням ДПП.

5. Переконатися, що команда радників (консультантів) досить велика, щоб витримати значне робоче навантаження, що швидко змінюється та яке може виникнути під час розробки і реалізації проєкту ДПП.

6. Вивчити цінову стратегію учасників конкурсу і переконатися, що вона стійка. За можливості, виключити з процесу розгляду будь-якого радника (консультанта), який пропонує нереалістично низьку ціну за роботу.

Текстова вставка 3. Критерії оцінки для вибору радників (консультантів) відповідно до законодавства України[29]

Нижче наведені критерії оцінки для вибору радників для проєктів ДПП / концесії.

1) наявність документально підтвердженого досвіду учасника у виконанні аналогічних за предметом договорів, що може включати:

документально підтверджений досвід учасника, його працівників або субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, надання послуг з підготовки проєктів в Україні або в інших країнах світу, що забезпечило укладення договорів ДПП, зокрема концесійних договорів;

документально підтверджений досвід учасника, його працівників або субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, у розробленні концептуальної записки та/або техніко-економічного обґрунтування здійснення ДПП, зокрема у формі концесії, на підставі яких за результатами аналізу ефективності здійснення ДПП було складено висновок про доцільність прийняття рішення про здійснення ДПП щодо об'єктів державної та комунальної власності та майна, що належить Автономній Республіці Крим, або щодо яких у випадках, передбачених законодавством України, Мінекономрозвитку було погоджено висновок про доцільність прийняття рішення про здійснення ДПП, або на підставі аналогічних документів компетентним органом іноземної держави прийнято аналогічне рішення про здійснення ДПП або концесії згідно із законодавством такої іноземної держави;

документально підтверджений досвід учасника, його працівників або субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, у розробленні конкурсної документації щодо проєкту (в тому числі проєкту договору), на підставі якої було прийнято рішення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера або концесійного конкурсу в Україні, або інше аналогічне рішення компетентного органу іноземної держави згідно із законодавством такої іноземної держави;

документально підтверджений досвід співпраці (консалтингове, юридичне супроводження, здійснення аудиту) учасника, його працівників або субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, з компаніями/міжнародними фінансовими організаціями, що провадять діяльність з надання послуг з підготовки проєктів в Україні або інших країнах світу, що забезпечило успішне укладення договорів;

документально підтверджений досвід учасника, його працівників або субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, у наданні послуг радника щодо приватизації об'єктів державної власності в Україні, які забезпечили приватизацію таких об'єктів.

2) наявність відповідного рівня професійної та технічної кваліфікації співробітників учасника, який може включати:

наявність в учасника та/або його субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, працівників, які мають відповідний досвід надання послуг з підготовки проєктів в Україні або інших країнах світу (в тому числі з підготовки концептуальної записки та техніко-економічного обґрунтування здійснення ДПП, зокрема у формі концесії);

наявність в учасника та/або його субпідрядників/співвиконавців, яких має намір залучити учасник, працівників, які мають відповідний досвід надання консультаційних послуг з підготовки та/або супроводу проєктів (у тому числі з підготовки конкурсної документації та проєктів договорів), в Україні або інших країнах світу;

[29] Постанова КМУ № 950 від 9 жовтня 2020 р.

наявність в учасника та/або його субпідрядників/співвиконавців працівників, які мають досвід надання послуг з фінансового моделювання проектів в Україні або інших країнах світу.

3) запропоновані учасником підходи до підготовки проєкту та стратегії роботи з потенційними інвесторами, які можуть включати:

наявність власних методик підготовки проєкту;

наявність власної стратегії роботи з потенційними інвесторами;

наявність в учасника та/або його субпідрядників/співвиконавців власного плану організації роботи з підготовки проєктів.

4) запропоновані учасником строки підготовки проєкту.

5) наявність представництва в Україні або залучення інших радників-резидентів (для нерезидентів).